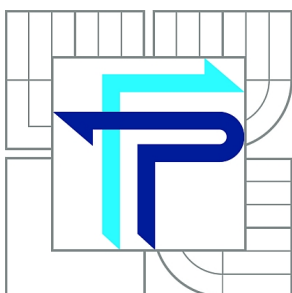




VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

NÁVRH NA ORGANIZAČNÍ ZMĚNU MALÉ FIRMY

THE PROPOSAL OF ORGANIZATIONAL CHANGE OF SMALL BUSINESS

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

MARCEL DANOVIČ

VEDOUcí PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. JAN ROSENBERG

BRNO 2015

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Marcel Danovič

Ekonomika a procesní management (6208R161)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských, magisterských a doktorských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

Návrh na organizační změnu malé firmy

v anglickém jazyce:

The Proposal of Organizational Change of Small Business

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza současné situace ve firmě

Návrh změny systému řízení firmy

Harmonogram implementace

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

BOWMAN, C. Strategický management. Praha: Grada Publishing, a.s., 1996.
ISBN 80-7169-230-1.

DONELLY, J. H., GIBSON, J. L. a IVANCEVICH, J. M. Management. Praha: Grada Publishing, a.s., 2003. ISBN 80-7169-422-3.

MALLYA, T. Základy strategického řízení a rozhodování. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.

ŠULEŘ, O., KOŠŤAN, P. Firemní strategie plánování a realizace. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-657-8.

VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. Moderní management v teorii a praxi. Praha: Management Press, s.r.o., 2006. ISBN 80-7261-143-7.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Jan Rosenberg

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2014/15.

L.S.



prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan

V Brně, dne 15. 7. 2015

Abstrakt

Bakalárska práca pojednáva o organizačnej zmene malej spoločnosti. Predmetom tejto práce je výber vhodných analýz, prevedenie analýzy súčasného stavu, návrhu organizačnej zmeny a prevedenie návrhu. Výsledkom práce sú návrhy a odporúčenia ohľadne organizácie a riadenia, ktoré by mali zlepšiť pozíciu firmy na trhu a zlepšiť situáciu vo vnútri spoločnosti.

Abstract

The bachelor thesis deals with organizational change small company. The work object is a choice of appropriate analysis, devolution the analysis of a current status, the proposal of organizational change and account the proposal. An accomplishments of the work are proposals and references apropos organization and management, which suppose to improve a situation inside the company.

Kľúčové slová

Manažérske funkcie, spoločnosť, analýza PEST, 7S, Porterova analýza oborového prostredia, SWOT analýza.

Key words

Managerial functions, company, analysis PEST, 7S, Porter analysis of departmental environment, SWOT analysis.

Bibliografická citácia

Danovič, M. *Návrh na organizační změnu malé firmy*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2015. 74 s. Vedúci bakalárskej práce Ing. Rosenberg Jan.

Čestné prehlásenie

Prehlasujem, že predložená bakalárska práca je originál a spracoval som ju samostatne pod vedením vedúceho práce. Prehlasujem, že citácie použitých prameňov sú úplné, a že som vo svojej práci neporušil autorské práva v zmysle zákona č. 121/2000 Zb., o práve autorskom a o právach, ktoré súvisia s právom autorským.

V Brne dňa 29. 8. 2015

.....

podpis

Pod'akovanie

Rád by som pod'akoval za odbornú pomoc vedúcemu bakalárskej práce Ing. Janovi Rosenbergovi. Ďalej by som sa chcel pod'akovať majiteľovi firmy Radovanovi Pollákovi za všetky potrebné materiály. Na záver sa chcem pod'akovať za podporu rodine, ktorej sa mi dostalo pri písaní tejto bakalárskej práce.

Obsah

Úvod	10
Vymedzenie problému a ciele práce	11
1 Teoretické východiská práce	12
1.1 Základné pojmy	12
1.1.1 Management	12
1.1.2 Organizovanie	12
1.1.3 Zmena	13
1.2 PEST (SLEPT) analýza	14
1.2.1 Spoločenské okolie	14
1.2.2 Legislatívne okolie	14
1.2.3 Ekonomické okolie	15
1.2.4 Politické okolie	15
1.2.5 Technologické okolie	16
1.3 Analýza piatich síl (Porterova analýza)	16
1.3.1 Konkurenčná rivalita	17
1.3.2 Faktory ohrozujúce vstup	17
1.3.3 Hrozba substitutov	18
1.3.4 Sila kupujúcich	18
1.3.5 Sila dodávateľov	19
1.4 Manažérske funkcie	20
1.4.1 Plánovanie	20
1.4.2 Organizovanie	21
1.4.3 Výber a rozmiestnenie pracovníkov	21
1.4.4 Vedenie ľudí	22
1.4.5 Kontrolovanie	22
1.5 Analýza interných faktorov	23
1.5.1 Stratégia firmy	23
1.5.2 Štruktúra firmy	23
1.5.3 Informačné systémy	27
1.5.4 Štýl riadenia	27
1.5.5 Spolupracovníci	28

1.5.6	Zdieľané hodnoty	29
1.5.7	Schopnosti.....	29
1.6	SWOT analýza.....	29
1.7	Rastové modely.....	31
1.7.1	Greinerov rastový model.....	31
1.7.2	Lewinov model zmeny.....	31
2	Analýza súčasnej situácie vo firme.....	33
2.1	Predstavenie firmy	33
2.2	PEST (SLEPT) analýza	34
2.2.1	Politické a legislatívne faktory.....	34
2.2.2	Ekonomické faktory.....	35
2.2.3	Spoločenské faktory	36
2.2.4	Technologické faktory	37
2.3	Analýza piatich síl (Porterova analýza).....	37
2.3.1	Ohrozenie podniku vstupom nových firiem do odvetvia.....	37
2.3.2	Hrozba substitutov	38
2.3.3	Sila kupujúcich.....	38
2.3.4	Sila dodávateľov	39
2.3.5	Konkurenčná rivalita	40
2.4	Manažérske funkcie	41
2.4.1	Analýza plánovania	41
2.4.2	Analýza organizovania.....	42
2.4.3	Analýza výberu a rozmiestnenia pracovníkov.....	42
2.4.4	Analýza vedenia ľudí	43
2.4.5	Analýza kontrolovania.....	44
2.5	Analýza interných faktorov	44
2.5.1	Stratégia firmy.....	44
2.5.2	Štruktúra firmy	45
2.5.3	Informačné systémy	45
2.5.4	Spolupracovníci	46
2.5.5	Štýl riadenia.....	46
2.5.6	Zdieľané hodnoty firmy.....	46
2.5.7	Schopnosti.....	47

2.6	SWOT analýza.....	47
2.6.1	Silné stránky	47
2.6.2	Slabé stránky	48
2.6.3	Príležitosti.....	48
2.6.4	Hrozby	48
2.6.5	Fáza hodnotenia	49
3	Návrh organizačnej zmeny firmy	58
3.1	Návrh stratégie.....	58
3.2	Návrh zmeny pre firmu	58
3.3	Návrh zmeny organizačnej štruktúry	59
3.4	Návrh činností pre jednotlivé pozície vo spoločnosti	60
3.4.1	Vedenie spoločnosti	60
3.4.2	Zástupca konateľa	62
3.5	Pracovníci jednotlivých oddelení	64
4	Harmonogram implementácie	66
4.1	Ekonomické zhodnotenie.....	67
	Záver.....	69
	Zoznam použitej literetúry:.....	70
	Zoznam obrázkov	72
	Zoznam grafov.....	72
	Zoznam tabuliek.....	72
	Zoznam príloh	73
	Prílohy	74

Úvod

Spoločnosť RPCORK, s.r.o. kde budem vypracovávať svoju bakalársku prácu sa svojou veľkosťou radí medzi malé podniky. Veľmi dobre vieme, že na trhu a to nie len vo svete, ale aj na Slovensku dôležitú úlohu hrajú nie len veľké podniky, ale práve aj tie stredné a malé. Veľa týchto malých firiem je na trhu však veľmi krátko, pretože sa neriadia tak ako by mali.

Po konzultácii s konateľom, ktorý je zároveň majiteľom firmy, sme došli k záverom, že aj táto firma má určité nedostatky, ktoré by som mal v pláne nejako eliminovať. Preto som si vybral túto problematiku spracovať v bakalárskej práci, ktorá bude mať nejakú výpovednú hodnotu.

Pre spracovanie problematiky som si vybral manažérske funkcie, ktorými sú vedenie, plánovanie, organizovanie a následná kontrola.

Bakalárska práca je rozdelená na 3 časti. Tou prvou sú tzv. teoretické východiská, kde som sa rozhodol pre zaradenie analýzy obecného prostredia (PEST), analýzu obecného prostredia (Porterova analýza piatich síl), spomínané manažérske funkcie, analýzu 7S a nakoniec SWOT analýza, kde budú predstavené silné a slabé stránky firmy, a príležitosti s hrozbami firmy.

V druhej časti práce som tieto teoretické znalosti využil pre analyzovanie súčasného stavu firmy, ktoré nám ukázali kde je potrebné zmeny previesť.

Tretou časťou práce je návrh a zmena, ktorú sme previedli na zlepšenie fungovania firmy, kde je vysvetlené prečo a kde boli prevedené jednotlivé kroky.

Poslednou časťou bude konkrétne ekonomické zhodnotenie s číselným vyhodnotením.

Dúfam, že moja bakalárska práca je správnym krokom nie len pre dokončenie bakalárskeho štúdia, ale taktiež bude cenným a dôležitým dokumentom pre zlepšenie situácie a následný rozvoj firmy RPCORK, s.r.o.

Vymedzenie problému a ciele práce

Každá firma podnik alebo iná spoločnosť by mala byť riadne organizovaná. Z tohto dôvodu sme vymedzili problém práce, nakoľko firma RPCORK, s.r.o. je firmou, ktorá je riadená prístupom nazývaným tzv. one- man show. Je riadená jediným človekom, ktorým je konateľ firmy. Riadenie firmy bolo teda prevažne intuitívne a nie veľmi perspektívne. Vďaka tomu, že konateľ bol na všetko sám, vznikali prípady kedy sa firma stretávala so situáciami, kedy nebol čas na rozširovanie zákazníckej základne a tým pádom aj s odmietaním určitých zákaziek. Tieto situácie videli k strate potencionálneho zisku. Majiteľ firmy, ktorý je zároveň konateľom si začal uvedomovať nedostatky vo svojom manažérskom rozhodovaní a organizovaní.

Odborná literatúra popisuje rôzne prípady, kedy je potrebné vykonať zmenu, aby sa spoločnosť nedostala do problémov, pretože veľa malých spoločností (až 70%) skončí svoju činnosť už v prvom roku podnikania. Ide napríklad o situácie kedy sa firma rozrastá a používanie doterajších manažérskych prístupov nevedie k úspešnému zvládnutiu firmy, zakladateľ firmy z dôvodov rozrastania spoločnosti nestačí na všetky aktivity a pokiaľ neprevedie reorganizáciu, nezíska kompetentných spolupracovníkov a nedeleguje na nich veľa svojich činností, hrozia spoločnosti veľké problémy. Ďalším problémom je podceňovanie úlohy managementu, kedy je majiteľ presvedčený, že riadenie firmy nie je nič zložité a nič, k čomu by sa mal školiť alebo vzdelávať.

[14]

Ako je známe z tejto kapitoly, firma RPCORK, s.r.o. sa stretáva s určitými problémami. Na tieto problémy sa zameriam v analytickej a následne návrhovej časti tak, aby sa naplnil cieľ práce.

Cieľom mojej bakalárskej práce je teda pri vypracovaní dôkladnej analýzy súčasného stavu navrhnúť organizačnú zmenu malej firmy tak, aby sa dosiahlo efektívnejšieho fungovania a aby bol možný následný rast firmy.

1 Teoretické východiská práce

V tomto okruhu si priblížime a rozoberieme základné pojmy, ktoré sú meritom veci práce a to pojmy management, organizovanie, zmena a taktiež spomenieme rôzne analýzy, vďaka ktorým budeme schopný analyzovať stav firmy, v ktorom sa firma nachádzala a tak navrhnúť jedno z riešení pre vývin firmy.

1.1 Základné pojmy

1.1.1 Management

Management je pôvodne americký výraz. V súčasnosti však má medzinárodnú platnosť. Než by bol preložený používa sa v mnoho jazykoch. Výraz management má tri významové roviny. Je chápaný ako proces riadenia, riadiaci pracovníci a súbor poznatkov o riadení. [1]

Existuje nespočetne definícií managementu. Z renomovaných amerických učebníc spomenieme jednu:

„Management je možné chápať ako proces koordinovania činností skupiny pracovníkov realizovaný jednotlivcom alebo skupinou ľudí za účelom dosiahnutia určitých výsledkov, ktoré nemožno dosiahnuť individuálnou prácou“ [4].

V dôsledku celosvetového rozvoja sa management organizácií neustále mení. Vzhľadom k rastúcej konkurencii je však nutné, aby manažéri vo vyspelých krajinách stále viac premýšľali o tom ako pracovníkov lepšie riadiť. V novo sa formujúcej celosvetovej ekonomike môžu moderné informačné technológie, rýchle rozhodovanie, strategické spojenia, a schopnosti riadenia jednotlivých pracovníkov aj tímu poskytnúť konkurenčné výhody nielen veľkým spoločnostiam ale aj malým a stredným podnikom. [8]

1.1.2 Organizovanie

Organizovanie je súbor činností a procesov, ktoré zabezpečujú plynulú činnosť podniku. Organizovanie ako také, zamedzuje nekoordinovanému správaniu sa objektov

a vytvára podmienky pre ich harmonizované pôsobenie v rámci celku.

Úlohou organizovania je:

- Vytvoriť organizáciu
- Vytvoriť hierarchické vzťahy v organizácii
- Vytvoriť podmienky pre vznik synergických efektov
- Vytvoriť podmienky pre stabilitu organizácie

[9]

1.1.3 Zmena

Schopnosť riadenia zmien patrí k pomerne zásadným a vysoko ceneným dovednostiam manažérov – predstavuje jednu z oblastí komplexnej problematiky firemného riadenia a veľmi úzko súvisí s procesným usporiadaním firmy alebo inej organizácie. Všetci manažéri riadiaci akúkoľvek zmenu však majú jeden spoločný cieľ – úspešne uskutočniť konkrétnu zmenu.

Zmenu možno chápať rôznymi spôsobmi. Medzi manažérmi sa často objavuje názor, že zmena je nepretržitý a čiastočne aj nepredvídateľný a nejednoznačný proces, ktorého prostredníctvom sa firma vyrovnáva nie len so zmenami prostredia ale aj so zmenami vnútorného prostredia firmy.

Ďalšia definícia zdôrazňuje hlavne **cieľ zmeny**. Cieľ zmeny je udržanie životaschopnej, efektívnej a konkurencieschopnej firmy alebo inej organizácie.

Nech už zmenu definujeme akokoľvek, je potrebné si uvedomiť, že zmena vo firme znamená nie len **hrozbu** (resp. stratu), ktorú sa snažíme odstrániť, ale zmena znamená **príležitosť**. Zmeny je možné rozdeliť do troch skupín:

- *Zmeny prírastkové*, postupné, inkrementálne. Vhodné najmä pre stabilné ekonomické prostredie, kde doladíme len niektorý z určených parametrov firmy.
- *Zmeny transformačné*, pri ktorých prevádzame zásadné zásahy do firmy. Vhodné pre turbulentné ekonomické prostredie.
- *Zmeny založené na kombinácii oboch predchádzajúcich spôsobov.*

[6]

1.2 PEST (SLEPT) analýza

SLEPT analýza býva označovaná ako prostriedok pre analýzu zmien okolia čo znamená, že skúma aké vonkajšie vplyvy budú na organizáciu pôsobiť.

Prognózovanie zmien je notoricky neľahké. Jedným spôsobom, ako pristúpiť k problému, je pohľad na vývojové trendy okolia. Širšie okolie, v ktorom sú firma a jej obor umiestnený, možno pro prognostické účely rozdeliť do piatich sektorov:

- Sociálne okolie
- Legislatívne okolie
- Ekonomické okolie
- Politické okolie
- Technologické okolie

1.2.1 Spoločenské okolie

Sociálne faktory ovplyvňujú nie len dopyt po výrobkoch a službách ale taktiež ponuku pracovnej sily- napr. ochota pracovať. Z tohto dôvodu treba brať do úvahy tieto faktory:

- Demografické trendy populácie,
- mobilita,
- rozdelenie príjmov,
- životný štýl,
- úroveň vzdelania,
- postoj k práci a voľnému času,
- životné hodnoty, rodina, priatelia.

1.2.2 Legislatívne okolie

Štát ako zákonodarca môže svojimi právnymi formami, zákonmi a vyhláškami vymedziť priestor pre podnikanie. Preto je dôležité sledovať faktory ktorými sú:

- Obchodný zákonník,

- daňové zákony,
- regulácia importu a exportu,
- zákony o ochrane zdravia a bezpečnosť pri práci.

1.2.3 Ekonomické okolie

Makroekonomické trendy taktiež do určitej miery ovplyvňujú podnik. Miera rastu alebo poklesu totiž na trhu ovplyvňuje naše príležitosti alebo hrozby. Preto je potrebné sa zamerať na:

- Nezamestnanosť,
- spotrebu,
- výšku investíc,
- trend HDP,
- infláciu,
- cenu a dostupnosť energie,
- úrokovú mieru,
- politiku centrálnej banky.

1.2.4 Politické okolie

Keďže od druhu politiky sa odvíja aj legislatíva určitej zeme je dôležité analyzovať aj faktory, ktorými sú:

- Politická stabilita,
- stabilita vlády,
- daňová politika,
- integračná politika,
- podpora zahraničného obchodu,
- výdaje vlády,
- podpora zahraničného obchodu atd.

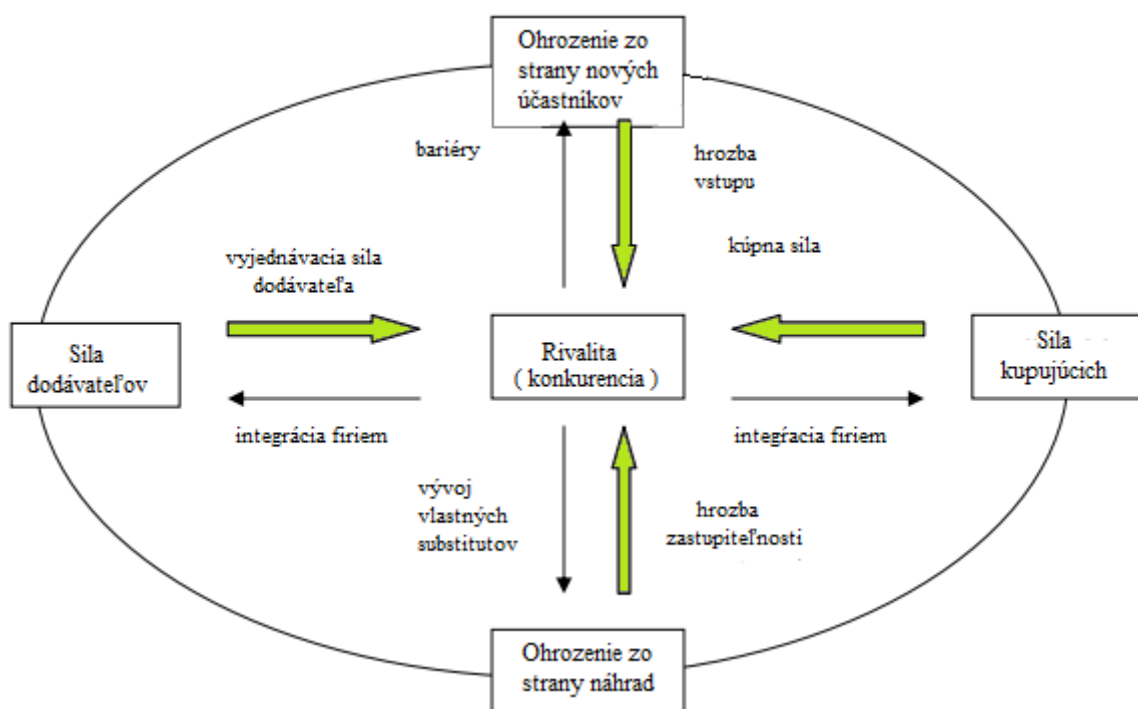
1.2.5 Technologické okolie

Zmeny v tejto oblasti môžu pozitívne alebo negatívne ovplyvniť okolie, v ktorom sa daný podnik nachádza. Keď správne predpovieme vývoj, môže to byť významným činiteľom úspechu firmy. Preto vnímame tieto faktory:

- Výška výdavkov na výskum,
- podpora vlády v oblasti výskumu,
- nové technologické aktivity a ich priorita,
- obecná technologická úroveň,
- nové objavy a vynálezy,
- rýchlosť technologického prenosu.

[12]

1.3 Analýza piatich síl (Porterova analýza)



Obrázok č.1 Model piatich síl konkurencie [14]

Daný model zobrazuje päť síl, ktoré určujú rozsah súťaživosti v tom ktorom obore. To racionálne, čo je modely obsiahnuté, je to, že výnosnosť oboru nie je určovaná tým

ako produkt vyzerá, ani tým, že stelesňuje vysokú alebo nízku technológiu: je určovaná členitosťou oboru.

1.3.1 Konkurenčná rivalita

Najzreteľnejšia forma konkurencie vyzerá takto: silná rivalita medzi firmami, ktoré vyrábajú podobné produkty a predávajú ich na rovnakom trhu. Rivalita môže byť intenzívna a na podrezanie hrdla, alebo sa môže riadiť nepísanými „pravidlami“: gentelmantskými dohodami, ktoré oboru pomáhajú vyhnúť sa škode, akou môže spôsobiť ziskom nadmerné znižovanie cien, reklama a propagácia. Konkurencia môže byť obmedzená na jednu (napr. cena) alebo na viac dimenzií (napr. služby).

Rivalita je zvyčajne intenzívna tam, kde nemožno prehliadnuť nasledujúce podmienky:

- Keď počet konkurentov stúpa, keď sa stávajú rovnejšími vo veľkosti a schopnosti.
- Ako náhle stúpa pomaly dopyt po produkte.
- Ako náhle sú konkurenti lákaní podmienkami oboru k tomu, aby použili znižovanie cien.
- Ako náhle výrobky a služby konkurentov sú tak podobné, že zákazníkovi dôjde lacnejšie, keď prejde z jednej značky na druhú.
- Keď odísť z obchodu príde drahšie, než ostať a súťažiť.
- Rivalita sa stáva nepostihnuteľná, čím viac je rôznych súťažiach.
- Keď silné firmy získavajú tie slabé, kde zavádzajú kroky k tomu, aby tieto firmy premenili na hlavného súťažiaceho na trhu.

1.3.2 Faktory ohrozujúce vstup

Ak je ľahké vystúpiť do oboru, tak potom zisky vyzerajú atraktívne, budú nové firmy vstupovať. Ak dopyt po produktoch oboru nestúpa tak, aby odpovedala zväčšenej kapacite, ktorú spôsobil vstup, potom ceny a s nimi aj zisky pravdepodobne spadnú. Tak hrozba vstupu určuje horný limit oborovej výnosnosti. Najobecnejšími *bariérami* vstupu sú:

- Hospodárnosť rozsahu. Ide o výhody, ktoré pramenia z nákladov, narastajúcich pri veľkom rozsahu operácií.
- Existencia značných výhod nákladov plynúcich zo skúseností, ktoré boli získané pri mnohonásobnom opakovaní produkcie výrobku alebo služby.
- Preferencie obchodnej značky a zákazníkova loajalita uľahčujú novému vstupujúcemu odtlačiť zákazníkov od ich doterajších dodávateľov.
- Kapitálové požiadavky. Výška nákladov na vstup do oboru pôsobí ako odstrašujúci prostriedok.
- Nevýhody nákladov nezávislých na veľkosti.
- Prístup k distribučným kanálom.
- Činnosť a politika štátu: legislatíva, tarifné a netarifné prekážky, patenty atd.

1.3.3 Hrozba substitutov

Pre naše účely je substitut niečo, čo vyhovuje takým potrebám ako produkt vyrábaný v obore. Ako náhle sa substitut stane príťažlivejší pokiaľ ide o cenu, výkon alebo oboje, potom niektorí kupujúci budú v pokušení odvrátiť svoju priazeň od firiem v obore. Ako náhle náhražky predstavujú nepochybnú hrozbu, potom firmy v obore jej budú predchádzať tým, že nebudú zvyšovať ceny a neopomenú vyvíjať a zdokonaľovať svoje produkty alebo služby. Keď premýšľame o substitutoch musíme začať tým, že skutočne porozumieme potrebám, ktoré náš obor uspokojuje. Pri sledovaní odkiaľ náhražky môžu prísť, potrebujeme rozhodnúť našu sieť veľmi široko a pokiaľ predajci nebudú môcť zvýšiť kvalitu alebo znížiť ceny cestou zníženia nákladov, môžu riskovať pomalý rast odbytu a ziskov v dôsledku prekážok, ktoré môžu klásť substituty. Konkurencia substitutov je ovplyvnená ľahkosťou, s akou kupujúci môže prejsť k náhražke. Kľúčovou úvahou sú zväčša náklady kupujúceho spojené s prechodom (náklady, ktorým kupujúci čelí pri zámene jedného produktu za produkt, ktorý je náhražkou).

1.3.4 Sila kupujúcich

Mocní kupujúci môžu spôsobiť, že firmy v obore stratia potencionálne zisky. Môžu prinútiť firmy, aby podrezali jedna druhú, len aby dostali od kupujúceho zákazku,

a môžu využiť svoju silu, aby na firmách vymohli ďalšie výhody ako zdokonalenie kvality, úver atď.

Kupujúci sú silní v nasledujúcich situáciách:

1. Keď je zákazníkov málo a nakupujú veľké množstvá.
2. Keď nákupy zákazníka predstavujú veľké percento z celkového odbytu predávajúceho oboru.
3. Keď sa predávajúci obor skladá z veľkého počtu malých predajcov.
4. Keď jednotlivý nakupovaný predmet je dostatočne štandardizovaný, čiže zákazníci môžu ľahko nájsť iného dodávateľa a prejsť k nemu za prakticky nulové náklady.
5. Keď nakupovaný predmet nepredstavuje dôležitý vstup.
6. Ako náhle je pre zákazníkov ekonomicky vhodné nakupovať vstup od niekoľko dodávateľov než od jedného.

1.3.5 Sila dodávateľov

V podobnom štýle ako kupujúci môžu dodávatelia zdrojov, ktoré sú pre obor nevyhnutné, vyžadovať vysoké ceny, ktoré vedú k priškripnutiu v dôsledku veľkých vstupných nákladov. Takými dodávateľmi môžu byť dodávatelia surovín, energie, kvalifikovanej práce, súčastí atď.

Dodávatelia sú silní keď:

1. Vstup je z nejakého hľadiska pre kupujúceho dôležitý.
2. Dodávateľský obor je ovládaný niekoľko málo veľkými výrobcami, ktorý rozumne využívajú zaistené pozície na trhu, a ktorí nie sú zužovaní napätými konkurenčnými tržnými podmienkami.
3. Príslušné výrobky dodávateľa sú jedinečné do tej miery, že je pre kupujúceho neľahké alebo nákladné prejsť od jedného dodávateľa k druhému.

Pojem dodávateľa môže byť rozšírený tak, aby zahrňoval dodávku expertízy pre management, kvalifikované práce a poskytnutie kapitálu. Je samozrejmosťou, že týchto nevyhnutných zdrojov býva nadbytok, a firmy sú nútené zminimalizovať závislosť na dodávkach z vonkajších zdrojov tým, že zvyšujú úroveň svojich manažérov, školia svoj personál a financujú svoje rozšírenie prostredníctvom zadržaných ziskov. [2]

1.4 Manažérske funkcie

Úlohou manažérov je účinne a efektívne premeniť vstupy na výstupy. Na celý proces premeny sa môžeme pozerat' z niekoľkých hľadísk. Jedným hľadiskom môže byť zameranie sa na rozmanité funkcie podniku, iné na medziľudské vzťahy či na sociálne interakcie. Najsúhrnnejší a užitočný prístup je taký, ktorý využíva manažérske funkcie ako rámec pre organizovanie manažérskych znalostí.

1.4.1 Plánovanie

Je to manažérska funkcia, ktorej vyústením je plán ako zámer na dosiahnutie účelu (poslanie, cieľ, úloha) riadeného procesu alebo činností organizačnej jednotky v stanovenom čase (horizont, členený na samostatné úseky) a na požadovanej úrovni.

Postup pri tvorbe plánu:

1. Uvedomenie si príležitostí.
2. Stanovenie cieľov.
3. Vytvorenie predpokladov o súčasnom i budúcom prostredí.
4. Hľadanie a vyhodnocovanie variant postupu činnosti.
5. Výber vhodnej varianty.
6. Doriešenie naviazanosti na ostatné plány.
7. Plnenie a jeho priebežné hodnotenie zmeny.
8. Výsledné hodnotenie. [7]

Účinné plánovanie by malo byť zároveň cestou ekonomicky účelného znižovania množiny rizík, čo umožňuje určiť kritické faktory rizika plánovaných akcií a taktiež stanoviť postupy, ako redukovať ich príčiny a negatívne dopady.

Požiadavky na ciele sú zhrnuté v skratke SMART, čo znamená:

- S- „stimulating“- motivujúce
- M- „measurable“- merateľné
- A- „acceptable“- prijateľné
- R- „realistic“- reálne dosiahnuteľné
- T- „timed“- určené v čas [5]

1.4.2 Organizovanie

Poslaním organizovania je účelne vymedziť a hospodárne zaistiť plánované a iné nevyhnutné činnosti ľudí pri plnení cieľov ďalších potrieb organizačnej jednotky alebo jej časti. Požiadavky na proces organizovania zhrňuje stále aktuálny názor E. Dahleho na plánovanie, označovaný OSCAR:

1. „Objectives“- ciele
2. „Specialization“- špecializácia
3. Coordination“- koordinácia
4. „Authority“- právomoc
5. „Responsibility“- zodpovednosť

Pri tvorbe organizačnej štruktúry je potreba taktiež dbať na požiadavky, ktorými sú „zásady jediného vedúceho“, primeraná pružnosť, inovačná úroveň, dostatočná autonómnosť a podnikavosť, vyhovujúca miera centralizácie, jednoduchá kontrolovateľnosť a stabilita voči personálnym zmenám.

Organizačné štruktúry môžu mať rôzne podoby a to napríklad: jednoduchú, funkčnú, výrobovú, maticovú, tímovo založenú, sieťovú a virtuálnu. Trendom dnešnej doby je vytvárať organizácie s menšími počtami úrovni riadenia, ale širším rozpätím pracovníkov, ktoré šikovnejšie reagujú na potreby zákazníkov. [4]

1.4.3 Výber a rozmiestnenie pracovníkov

Úlohou je správny výber kvalitných a dlhodobo lojálnych spolupracovníkov, ich alokovanie podľa profesných a kvalifikačných predpokladov a potrieb, ich objektívne hodnotenie a ďalší kvalifikačný rozvoj.

Z toho vyplýva koncepcia, ktorá obsahuje hlavne:

- Plánovanie, zaistenie, výber a pracovné nasadenie spolupracovníkov,
- hodnotenie ich práce,
- postup, zostup, prevod či ich uvoľnenie,
- zvyšovanie kvalifikácie a rekvalifikácie,
- systémy odmeňovania,
- pracovné podmienky zamestnancov a personálne záležitosti [15]

1.4.4 Vedenie ľudí

Obsahom tejto funkcie je veda a umenie viesť zamestnancov. Spolupráca s ľuďmi je pokladaná za prioritnú náplň činnosti manažérov v posledných dňoch, lebo ľudia sú pre spoločnosť najväčším kapitálom. Úlohou tejto funkcie je vytvárať a následne využívať schopnosti, zručnosti a umenie manažérov viesť, usmerňovať, stimulovať a motivovať svojich spolupracovníkov k účinnému, kreatívnemu a kvalitnému plneniu úloh.

Jedným zo základov pre vedenie ľudí je vedieť motivovať a manipulovať, to znamená vedieť vytvoriť u spolupracovníkov záujem, ochotu a chuť aktívne sa angažovať pri plnení činností, ktoré vedú ku docieľeniu požiadavkou organizácie. Medzi motiváciu a manipuláciu rozpoznávame zásadný rozdiel. Pri manipulácii sa manažér snaží ovplyvniť pracovníkov priamo, ale pri motivácii ide o jednoznačne prívetivejší spôsob, pretože zamestnanec plní zadania lepšie ako pri priamom predpise.

1.4.5 Kontrolovanie

Cieľom kontrolovania je v správnu dobu a čo najhospodárnejšie analyzovať, rozobrať a prijať závery k odchýlkam, ktoré majú za úlohu v riadení procesu rozlíšiť zámer a jeho realizáciu. J. A. Pears a R.B. Robison sa zhodli v tom, že kontrola je niečo ako siamské dvojča plánovania. Kontrolovanie tým pádom môžeme chápať ako doplnok predchádzajúcich štyroch sekvenčných manažérskych funkcií. Dôležité je taktiež aby prínos z kontroly bol vyšší ako na jej samotnú realizáciu. Poznáme negatívne a pozitívne odchýlky.

Kontrolný proces sa skladá z troch fáz:

1. Obsahová náplň (procesy zamerané na zhodnotení kvality).
2. Úrovne riadenia (rozpoznáva či sa jedná o kontrolu na vrcholových pozíciách riadenia alebo na nižších úrovniach)
3. Charakter prevedenia (zahrňuje pravidelné alebo nepravidelné, interné alebo externé, preventívne, priebežné či následné kontroly). [15]

1.5 Analýza interných faktorov

Prístup „7 S faktorov,“ ktorý T. J. Peters a R. H. Waterman uviedli vo svojej knihe Hľadanie dokonalosti, patrí medzi hlavné faktory úspechu firmy. Medzi tieto faktory patrí stratégia, štruktúra firmy, spolupracovníci, ich schopnosti, štýl riadenia, informačné systémy a zdieľané hodnoty. Jednotlivé faktory sú ďalej detailnejšie popísané.

[10]

1.5.1 Stratégia firmy

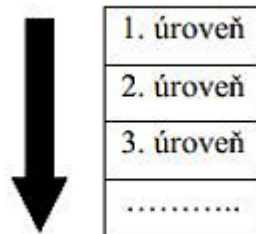
Stratégia firmy vychádza z dvoch faktorov, a to z konkrétneho poslania firmy, čo môže byť výroba alebo poskytovanie služieb, a z vízie firmy, ktorá vychádza z predstáv majiteľov firmy. Stratégiu firmy charakterizujeme dlhodobou orientáciou firmy, dlhodobým zamysleným smerovaním k jednému cieľu a konkrétnymi možnosťami, ktoré umožňujú tento cieľ uskutočniť. Zvyčajná forma stratégie je taká, že máme k dispozícii dostatočne voľné pokyny, ktoré by mali byť vo firme dodržiavané a popis činností, ktoré musíme urobiť pre dosiahnutie určitých cieľov. V prípade, že by sme chceli zistiť stratégiu firmy, nemusí sa nám to podariť, pretože môže byť „skrytá“ v písomných, niekedy dôverných materiáloch firmy, alebo je to len myšlienka, podľa ktorej majiteľ alebo skupina vlastníkov firmu riadi. Ide teda predovšetkým o realizáciu samotnej stratégie, o uskutočňovanie vo firme a taktiež o jej vyhodnotenie. Pokiaľ chceme presadiť stratégiu firmy v praktickom živote, je toto presadenie spojené s prevádzaním rady malých či zásadných zmien, čo vyžaduje úspešne implementovať proces riadenej zmeny.

1.5.2 Štruktúra firmy

Vďaka organizačnej štruktúre môžeme optimálne medzi pracovníkov firmy rozdeliť úlohy, kompetencie, právomoci a zodpovednosť. V súčasnej dobe existuje niekoľko základných typov organizačných štruktúr, ktorými sú:

▪ *Líniová štruktúra*

Ide o štruktúru, kde je jeden útvar nadriadený ostatným a existuje tu priama nadriadenosť a podriadenosť jednotlivých útvarov. Túto štruktúru môžeme vidieť na nasledujúcom obrázku.

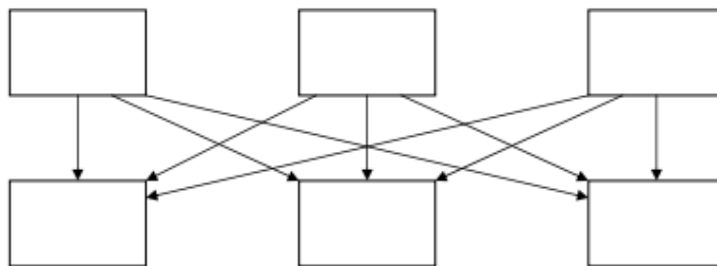


Obrázok č. 2 Líniová štruktúra

Medzi hlavné **výhody** tejto štruktúry patrí: rýchle rozhodovanie, medzi útvarmi existujú najpevnejšie organizačné vzťahy, je jednoznačne vymedzený vzťah priamej nadradenosti a podriadenosti a taktiež umožňuje jednoduchú centralizáciu právomoci. Pomerne veľkou **nevýhodou** sú však nároky na vedúcich pracovníkov jednotlivých oddelení, ktorí nemôžu byť špecialisti, ale musia mať odborné znalosti zo všetkých oblastí činností firmy.

▪ *Funkcionálna štruktúra*

Táto štruktúra sa snaží odstrániť nedostatok líniovej štruktúry, už spomínané odborné znalosti všetkých oblastí činností firmy, špecializáciu riadiacich funkcií. Jeden vedúci je tu nahradený niekoľkými špecializovanými vedúcimi.



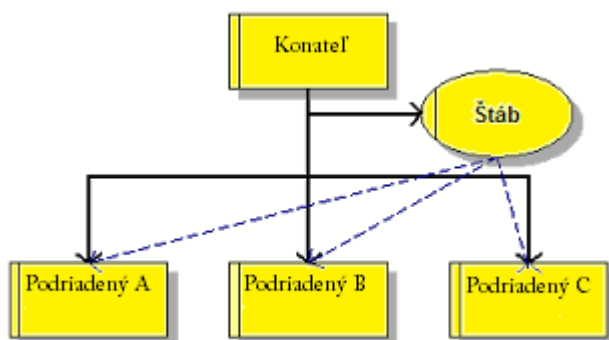
Obrázok č. 3 Funkcionálna štruktúra

V tejto štruktúre vedúci rozhoduje len o otázkach, ktoré spadajú do jeho kompetencií. Najväčšou výhodou je jasná definícia zodpovednosti.

Táto štruktúra má však niekoľko zásadných slabých miest ako napr.: vyššie náklady na realizáciu, každému podriadenému je súčasne nadriadených niekoľko vedúcich, ktorí sú na rovnakej úrovni riadenia, čo môže viesť k protichodným príkazom., manažéri na vyšších úrovniach sú zaťažení operatívnymi záležitosťami a podceňujú riešenie strategických problémov a udelení právomocí. Táto štruktúra sa využíva predovšetkým v statickom prostredí, ktorým je napr. štátna správa.

▪ *Líniovo štábna štruktúra*

Táto štruktúra spojuje prednosti líniovej a funkcionálnej štruktúry. Ide o spojenie potreby jednotného vedenia z líniovej štruktúry a potreby špecializácie a odbornosti riadenia z funkcionálnej štruktúry. Odborné činnosti sú zaisťované samostatnými útvarmi (tzv. štábmi), ktoré sú podriadené útvaru na vyššiu úroveň riadenia. Úlohou týchto štábov je poskytovanie rád a služieb, ktoré potrebujú vedúci útvarov. Táto štruktúra je často používaná predovšetkým vďaka tomu, že zahrňuje pozitíva líniovej štruktúry (jednoduchosť riadenia, jasná zodpovednosť) a pozitíva funkcionálnej štruktúry (možnosť využitia rád a služieb pracovníkov štábu).



Obrázok č. 4 Líniovo štábna štruktúra

▪ ***Divízna štruktúra***

Divízna štruktúra je tvorená relatívne samostatnými divíziami. Tieto divízie môžeme deliť podľa druhu výroby či poskytovaných služieb, geografického umiestnenia alebo typu zákazníka. Každá z týchto divízií má svoj vlastný finančný, prevozný, obchodný či technický úsek. V tomto prípade sú odborné činnosti rozdelené medzi jednotlivé divízie, čo umožňuje pružné a operatívne jednanie divízií. Slabinou tejto štruktúry môže byť nízka koordinácia jednotlivých výrobných liniek divízie, hĺbka technickej špecializácie a relatívne zložitá štandardizácia a integrácia jednotlivých výrobných liniek.

▪ ***Maticová štruktúra***

Táto štruktúra sa v poslednej dobe využíva najmä vo výrobnjej oblasti. Umožňuje dosiahnuť v čo najkratšom čase najlepších výsledkov pri riešení určitého problému. Sú tu spojené prvky funkcionálnej a divíznej štruktúry. Medzi predné výhody patria: byrokratické vzťahy sú nahradzované priamym kontaktom s vedúcim, vďaka väčšiemu zapojeniu do stratégie zvýšená motivácia manažérov, zdôraznenie skupinovej práce a tým zníženie rizika chýb, pružnosť celej štruktúry.

Nevýhodami sú napríklad riziko zoslabenia priorít v komunikácii (ktorým informáciám je potrebné venovať maximálnu prioritu), konflikty medzi vedúcimi v horizontálnej a vertikálnej línii (podriadený má dvoch vedúcich), nejasná zodpovednosť za náklady a zisk.

Z historických skúseností možno odporučiť striedmosť v oblasti tvorby organizačných štruktúr. Ďalším odporúčením je najprv definovať stratégiu firmy a na jej základe vytvoriť vhodnú organizačnú štruktúru. Záverom kapitoly o organizačných štruktúrach možno uviesť platné odporúčenie pre pax:

„ Najlepšie organizačné usporiadanie je to, ktoré najlepšie vyhovuje danej situácii vo firme. Čím je organizačná štruktúra jednoduchšia, tým menej sa toho môže pokaziť.“ [6]

1.5.3 Informačné systémy

Pod pojmom informačné systémy rozumieme všetky informačné procedúry, ktoré v organizácii prebiehajú. Najnižší stupeň využitia informačných systémov zameriava na tzv. dobre definované problémy. U týchto problémov dochádza k masovému spracovaniu správne štruktúrovaných a ostrých dát (napr. riadenie výroby, zásobovanie.) Vyšší stupeň využitia informačných systémov potom predstavuje rastúce spracovanie neostrých resp. individuálnych dát (napr. CRM- systémy na riadenie vzťahu so zákazníkom.)

1.5.4 Štýl riadenia

Ako klasická typológia štýlu riadenia sa uvádza najčastejšie delenie na štýl autoritatívny, demokratický a laissez-faire. Ďalšie možné členenie je podľa orientácie na úlohy a orientácia na vzťahy, či vychádza zo spôsobu jednaní vedúceho pracovníka.

- **Autoritatívny** štýl riadenia- vylučuje zapojenie alebo účasť ostatných pracovníkov na riadení firmy. Vedúci pracovník tak vždy získava potrebné informácie od podriadených, ktoré majú za úlohu potvrdiť alebo doplniť jeho informácie, na základe ktorých tvorí kvalifikované rozhodnutia. Podriadení teda nemajú možnosť iným spôsobom ovplyvniť jeho rozhodovanie – vedúci rozhoduje sám.
- **Demokratický** štýl riadenia- dáva väčšiu možnosť zapojenia alebo účasti podriadených na riadení firmy. Vedúci deleguje na podriadených značnú časť právomocí a dáva im možnosť vyjadriť sa, ale ponecháva si však právomoc a zodpovednosť v konečných rozhodnutiach. V tomto prípade sa preferuje názorová konfrontácia a vecné riešenie problému. Vedúci svoj vplyv uplatňuje formou presvedčovania a vecných diskusií. Hlavnou výhodou je osobné zaujatie pracovníkov zúčastňujúcich sa na rozhodovaní a tvorivá atmosféra. Nevýhodou môže byť časová strata, ktorá je zvyčajne zapríčinená demokratickým rozhodovaním.

- Štýl **laissez-faire** – ponecháva pracovníkom značnú voľnosť. Vedúci zasahuje do činnosti skupiny minimálne. Skupina si sama rieši rozdelenie a postup práce. Komunikácia tu prebieha prevažne na horizontálnej úrovni, teda medzi jednotlivými pracovníkmi. Veľkou výhodou je, že si členovia skupiny môžu veci robiť podľa svojho, ale nevýhodou môže byť bezcieľné tápanie vo chvíli, kedy je nejaké vedenie potrebné.

1.5.5 Spolupracovníci

Tento faktor zdôrazňuje, že ľudia sú hlavný zdroj zvyšovania výkonnosti a produktivity práce. Jednou zo základných manažérskych schopností je ovládať umenie vhodne so spolupracovníkmi jednať. Nejedná sa len o priamu komunikáciu, ale aj o aktívnu spoluúčasť zamestnancov na živote firmy. Pokiaľ sa budeme stále viac približovať k úspechu, tým jasnejšie si uvedomíme, že podstatné pre nás nie sú finančné prostriedky, myšlienky alebo nadšenie, ale ľudia.

Tak tiež dôležité je si uvedomiť, že spolupracovníci a ich prípadné zlyhania sú hlavným prevozným rizikom firmy. Prieskumy ukazujú, že napríklad 80 % bánk má obavy z podvodného jednania svojich zamestnancov. Do tejto rizikovej skupiny zamestnancov patria napríklad tí, ktorí sú v priamom kontakte s klientmi a management. Z tohto dôvodu teda musíme venovať veľkú pozornosť motivácii spolupracovníkov (manažérov aj výkonných pracovníkov). Spoločne s motiváciou je teda vhodné u spolupracovníkov vytvárať pocit súnaležitosti a hrdosť na príslušnosť ku kolektívu firmy, dobré vzťahy a lojalitu zamestnancov k vedeniu, podporu stmelujúceho poslania a vnútornú kultúru firmy.

Z dlhodobého hľadiska a predovšetkým u dobrých zamestnancov sa vypláca, aby cítili svoju osobnú súnaležitosť s podnikovými kolektívami, a aby najlepšie považovali za súčasť „podnikovej rodiny.“ Toto docielime nie len otvorenou komunikáciou medzi managementom a spolupracovníkmi. Tí sa tak včas a kvalifikovane dozvedajú o zámeroch a úskaliach prosperity podnikových činností. Podľa názorov samotných zamestnancov by mala personálna politika preferovať dobrých pracovníkov, ktorí s firmou spojili svoj život aj kariéru. Cieľom firmy by nemalo byť riadenie spolupracovníkov, ale ich vedenie.

1.5.6 Zdieľané hodnoty

Z predchádzajúceho textu je vidno, že kultúra firma (= zdieľané hodnoty) a spolupracovníci spolu veľmi úzko súvisia.

Pod pojmom firemná kultúra môžeme vidieť sústavu zdieľaných hodnôt a názorov, ktoré vytvárajú pozitívne pôsobiace neformálne normy chovania vo firme. Vnútoraná atmosféra firmy je teda charakterizovaná kultúrou firmy. Vo svojej podstate sa jedná o určitý produkt, ktorý je výsledkom myslenia ľudí vo firme a činností, ktoré sú vo firme prevádzané.

1.5.7 Schopnosti

Vo firme by nemal existovať tlak len na technické a výrobné kvalifikácie personálu, ale manažér by mal vyvíjať aj tlak na zvýšenie ekonomickej, právnej a informačnej gramotnosti personálu celej firmy. Obecne sa dá povedať, že jedným z kľúčov úspechu manažéra je schopnosť rýchlo sa adaptovať. No ak treba zistiť či máme vytrvať alebo zmeniť smer aby sme boli úspešní musíme spoliehať taktiež na svoje podvedomie, intuíciu a na vieru vo vlastný úspech. Nemožno len postupovať podľa pragmatických analýz a praktizovať vedecké závery, pretože potom pravdepodobne ničoho nedosiahneme. [10]

1.6 SWOT analýza

SWOT analýza je jedným z užitočných nástrojov rekapitulácie a zhrnutia predchádzajúcich analýz. Cieľom tejto analýzy je identifikácia rozsahu, ktorým súčasná stratégia organizácie (hlavne jej silné a slabé stránky) podporuje schopnosť úspešne sa vysporiadať s príležitosťami a hrozbami vo vonkajšom prostredí.

SWOT je skratkou anglických slov Strengths (silné stránky organizácie), Weaknesses (slabé stránky organizácie), Opportunities (príležitosti vo vonkajšom prostredí), Threats (hrozby z vonkajšieho prostredia):

- *Silné stránky* sú pozitívne vnútorné podmienky, ktoré umožňujú organizácii získať prevahu nad konkurentmi. Organizačnou prednosťou je jasná kompetencia, zdroj alebo schopnosť, ktorá umožňuje firme získať konkurenčnú výhodu. Môže sa jednať o prístup ku kvalitnejším materiálom,

dobré finančné vzťahy, vyspelá technológia, distribučné kanály alebo vyspelý tím top manažérov.

- *Slabé stránky* sú negatívne vnútorné podmienky, ktoré môžu mať za následok nižšiu organizačnú výkonnosť. Slabou stránkou, nedostatkom, môže byť absencia potrebných zdrojov a schopností, chyba v rozvoji potrebných zdrojov. Manažéri s neodpovedajúcimi strategickými schopnosťami, neúmerne finančné zaťaženie, morálne zastaralé stroje atď.
- *Príležitosťami* sú súčasné alebo budúce podmienky v prostredí, ktoré sú priaznivé súčasným alebo potencionálnym výstupom organizácie. Priaznivé podmienky môžu obsahovať zmeny v zákonoch, rastúci počet obyvateľov-zákazníkov, uvedenie nových technológií. Príležitosti by mali byť posudzované nielen vo svetle súčasných podmienok, ale taktiež a to hlavne z hľadiska dlhodobého vývoja prostredia a jeho vplyvu na organizáciu.
- Hrozby sú opäť súčasné alebo budúce podmienky v prostredí, ktoré sú však pre organizáciu nepriaznivé svojím súčasným alebo budúcim výstupom. Nepriaznivé podmienky môžu obsahovať vstup silného konkurenta na trh, pokles počtu zákazníkov, legislatívne zmeny.

	MY SAMI	NAŠE OKOLIE
POZITÍVA	S Naše silné stránky, schopnosti, prednosti.	O To, v čom nám naše okolie napomáha a praje.
NEGATÍVA	W Slabé stránky, nedostatky.	T Negatívny vplyv okolia na naše plány.

Obrázok č. 5 SWOT analýzy [2]

1.7 Rastové modely

1.7.1 Greinerov rastový model

Greinerov model rastu sa skladá z piatich fáz. Sú to fázy vek firmy, veľkosť firmy, štádium evolúcie, štádium revolúcie, tempo rastu odvetvia. Každá z fáz rastu je zakončená krízou, ktorá vyžaduje zmenu. Zmena má za úlohu prekonať krízu a pokračovať v raste. Malých podnikov sa však týkajú len fáza jedna až štyri.

1. Fáza: V tejto fáze je firma mladá, vyhľadáva príležitosti a zisťuje ako správne robiť určité veci. Ako firma rastie dostáva sa však do problémov pri určovaní úloh, ktoré neboli smerované na konkrétnych zamestnancov. Vzniká **kríza vedenia**. Je potreba jasného vedenia s pevnou organizačnou štruktúrou.

2. Fáza: Vďaka efektívnemu vedeniu, ktoré určuje smer nastáva vo firme rast. Vedúci určuje smer, no musí sa naučiť delegovať právomoci a zodpovednosti na nižších úrovniach vedenia a zdieľať úlohy. Tu nastáva problém zmierenia sa silnej centralizácie majiteľa a nižší manažéri či zamestnanci firmu opúšťajú. Vzniká **kríza autonómie**.

3. Fáza: V tejto fáze nastáva rast vďaka dobrému tímu, a efektívnemu delegovaniu. Podnikanie už nie je záležitosťou „jednej osoby“. Dôležitá tu je motivácia zamestnancov. V tejto fáze sa problémom môže stať nedostatočná kontrola, a je potreba hľadať cesty na udržanie rastu- **kríza kontroly**.

4. Fáza: Rast nastáva vďaka efektívnej koordinácii managementu a pracovníkov. Kontrola je efektívna. Riziko tu spočíva v komunikačnej priepasti medzi jednotlivými vrstvami, vzniká **kríza byrokracie**. Tú je možné prekonať len spoluprácou.

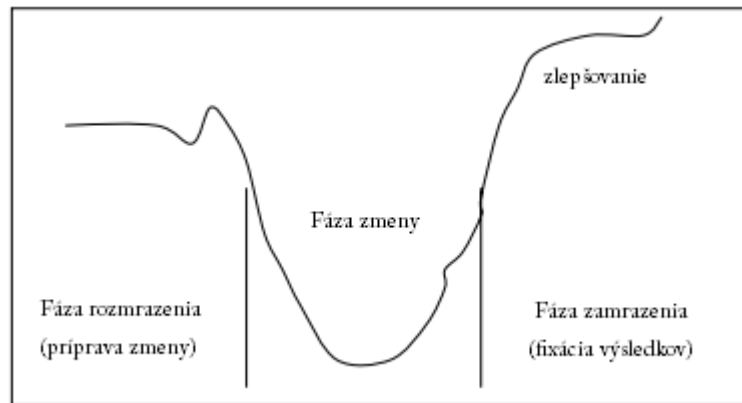
5. Fáza: Ľudia pracujú pre zmysel a cieľ firmy a nie kvôli pravidlám= rast.

[3], [14]

1.7.2 Lewinov model zmeny

Proces zmeny je rozložený do troch základných fáz, a to fáza rozmrazenia, vlastné prevedenie zmeny a záverečná fáza zamrazenie, kedy dochádza k fixácii prevedených zmien.

Fáza rozmrazenia zmeny zodpovedá fázy negatívneho vývoja konkrétnej charakteristiky (najčastejšie finančnej, napr. zisk firmy), prostredná fáza modelu zodpovedá vlastnej kríze a záverečná fáza je zamrazenie a zodpovedá fázy zvládnutia krízového vývoja.



Obrázok č. 6 Fázy Lewinovho modelu zmeny [6]

2 Analýza súčasnej situácie vo firme

2.1 Predstavenie firmy

Firma RPCORK, s.r.o. bola zapísaná do obchodného registra 3.8. 2010. Spoločnosť založil Radovan Pollák, ktorý je majiteľom a zároveň aj konateľom firmy.

Sídlo spoločnosti je zapísané na adrese Komenského 405/58 v Skalici. Predmetom podnikania firmy sú tieto činnosti:

- Čistiace a upratovacie služby
- Hubenie škodlivých živočíchov, rastlín, mikroorganizmov a potláčanie ďalších škodlivých činiteľov jedmi vrátane ochrannej dezinfekcie, dezinsekcie, deratizácie
- Kúpa tovaru na účely jeho predaja konečnému spotrebiteľovi alebo iným prevádzkovateľom životnosti
- Nákladná cestná doprava vykonávaná vozidlami s celkovou hmotnosťou do 3.5 t vrátane prípojného vozidla
- Organizovanie kultúrnych a iných spoločenských podujatí
- Poskytovanie služieb v poľnohospodárstve a v záhradníctve
- Prenájom nehnuteľných vecí
- Prieskum trhu a verejnej mienky
- Reklamné a marketingové služby
- Sprostredkovateľská činnosť v oblasti obchodu
- Sprostredkovateľská činnosť v oblasti služieb
- Výroba nápojov

Nakoľko sa uvádza veľa činností RPCORK, s.r.o. je firma, ktorá sa prednostne venuje vinohradníckej sfére, predaju vinných fliaš, korkových štipľov a všetkých vinárenských potrieb.

2.2 PEST (SLEPT) analýza

Spoločnosť RPCORK, s.r.o. vznikla v roku 2010 a je to firma zaoberajúca sa rôznymi činnosťami ako napríklad dovoz a výroba potrieb pre vinárske firmy, obchody s vinárskymi potrebami, ale samozrejme taktiež pre drobných vinárov.

Aby sme mohli správne posúdiť súčasnú aktuálnu pozíciu spoločnosti na trhu a zároveň zhodnotiť jej strategické zámery do budúcnosti, je nevyhnutné spoznať nie len situáciu vo firme, ale taktiež vonkajšie prostredie, ktoré má významný vplyv na prípadné úspechy či neúspechy.

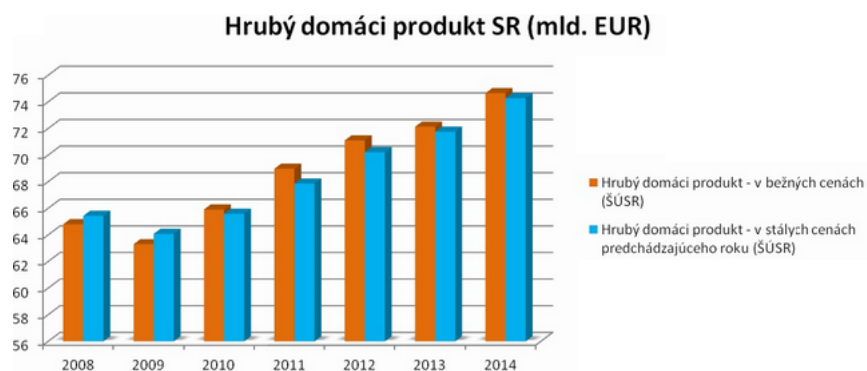
V tejto časti sa pokúsime o identifikáciu oblastí, ktoré svojou existenciou môžu mať výrazný dopad na podnikanie a odhadneme trendy, ktoré sa týchto oblastí dotýkajú priamo, pretože pozorné vnímanie zmien vonkajšieho prostredia je dôležitým faktorom strategického riadenia.

2.2.1 Politické a legislatívne faktory

Vznikom samostatnej Slovenskej republiky sa výrazne menila legislatíva, ktorá mala vplyv na podnikanie. V deväťdesiatych rokoch dvadsiateho storočia mal trh veľké medzery a tým pádom sa na ňom potrebovalo vytvoriť vhodné podmienky pre podnikanie práve legislatívou. Pozitívnym krokom bolo zavedenie rovnej dane na 19% roku 2004. Momentálne je daň na úrovni 20 %. Od roku 2010 na Slovensku vládne prevažne pravica, ktorá kladie dôraz na zlepšenie podnikateľského prostredia, čo podnikatelia berú ako pozitívum. V roku 2011 bola prijatá reforma odvodového systému, ktorá taktiež zlepšila podmienky pre podnikanie. Ďalšia vec, ktorá je dôležitá pre firmu v ktorej spracovávam svoju prácu je tzv. zákon o vinohradníctve a vinárstve z roku 2009, ktorý ustanovuje podmienky pre pestovanie viniča a obchodovanie s vinárskymi výrobkami.

2.2.2 Ekonomické faktory

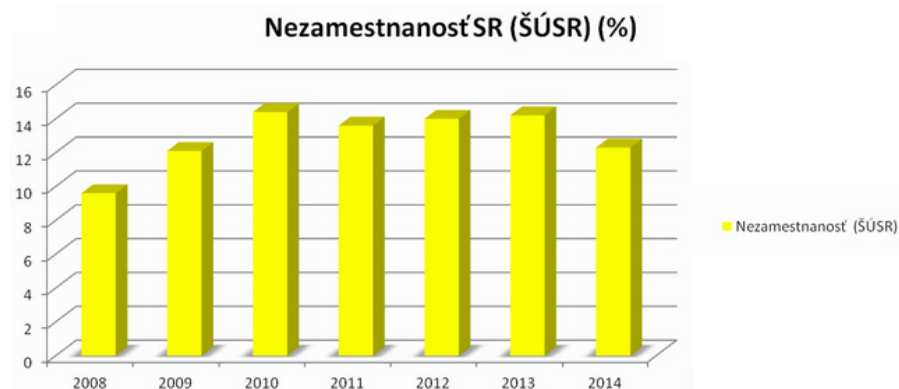
V tomto odvetví je potrebné sa zamerať na faktory, ktorými sú napríklad rast hrubého domáceho produktu na Slovensku, rast nezamestnanosti alebo miera inflácie.



Graf 2.1 Rast HDP na Slovensku

Zdroj: ŠÚSR, upravené autorom, [16]

Graf vývoja hrubého domáceho produktu ukazuje, že ekonomická kríza v roku 2009 na Slovensku kumulovala, čo malo za následok zníženie HDP. To videlo k znižovaniu objemu výroby a zvyšovaniu nezamestnanosti.



Graf 2.2 Vývoj miery nezamestnanosti na Slovensku

Zdroj: ŠÚSR, upravené autorom, [16]

Na tomto grafe môžeme vidieť vývoj miery nezamestnanosti na Slovensku od roku 2007 po rok 2013. V poslednom roku nezamestnanosť klesá, čo ukazuje na hospodársky rast od už spomínanej krízy v roku 2010, kde nezamestnanosť dosahovala až 14 %.

Ďalším faktorom, ktorý určite stojí za zmienku je miera inflácie. Tá nám určuje ako nákladné budú vstupy a taktiež to, či by mala firma zvýšiť cenu svojich produktov či naopak znížiť, alebo či je možné niekde ušetriť.



Graf 2.3 Vývoj inflácie SR

Zdroj: ŠÚSR, upravené autorom, [16]

Môžeme si všimnúť, že v roku 2008 je miera inflácie vysoká vďaka vysokému ekonomickému rastu, no od roku 2012 miera inflácie začala prudko klesať.

2.2.3 Spoločenské faktory

V tomto odvetví je potrebné sa zaoberať najmä sociálnymi faktormi ako napríklad na vzdelanie obyvateľstva, kvalifikácia jednotlivcov a následnú priemernú a minimálnu mzdu. Všetky vymenované faktory rozhodujú o tom, čo je najvýhodnejšie pre stranu zamestnávateľa, alebo záujemca o prácu, či konkrétne pracovníka podniku. Po analýze týchto faktorov sme schopní určiť či je pre firmu výhodné prijímať nových zamestnancov alebo zvyšovať plat už stálym pracovníkom a taktiež čo je výhodnejšie pre uchádzačov.

Nakoľko sa jedná o vinársky podnik je potrebné aby uchádzač mal kvalifikáciu alebo aspoň určitú prax vo vinárstve, vinohradníctve a podľa postavenia vo firme základné skúsenosti a vzdelanie. Takýto uchádzač sa stáva pre firmu RP cork s.r.o. ideálnym.

2.2.4 Technologické faktory

Trendom posledných rokov vo všetkých odvetviach je modernizácia, čiže zlepšovanie sa. Tomuto pokroku sa nesmie vyhnúť žiadny z podnikov, nakoľko ak chce byť podnik úspešný musí byť schopný konkurencie schopnosti vo všetkých smeroch. Inak tomu nie je ani v technologickej sfére, kde je inovácia veľmi dôležitým faktorom. Firma RP cork s.r.o. je modernou firmou, ktorá používa jedny s najnovších metód výroby a spracovania svojich produktov. Podnik sa nachádza na vinnej ceste Záhorie čo napovedá, že sa jedná o oblasť kde sa nachádza veľa vinárov a viničov. Keďže sa jedná o firmu, obchodujúcou s korkovými zátkami, vínom, a vinohradníckymi potrebami, ich záujem o udržanie sa na výslni je veľmi silný a snažia sa preraziť a získať si priaznivcov práve kvalitnými výrobkami spracovaných technologicky vyspelou metódou.

2.3 Analýza piatich síl (Porterova analýza)

2.3.1 Ohrozenie podniku vstupom nových firiem do odvetvia

V prvom rade by som sa chcel venovať možnosti vstupu nových firiem do odvetvia, čiže ohrozenie vybraného podniku RP cork, s.r.o. Vzhľadom k dnešnej situácii v akej sa trh nachádza a v situácii kde sa samotný podnik nachádza si myslím, že ohrozenie vstupom nového podniku do odvetvia je v dostatočnej miere na mieste. Keďže sa podnik nachádza v meste Skalica, ktoré má lokalitu na spomínanej „vinnej ceste Záhorie“, je každopádne atraktívne pre nových uchádzačov v okolí, začať podnikáť práve v tejto oblasti.

Nakoľko je ohrozenie týmto spôsobom dostatočne vysoké, špecifikáciou pre RP cork, s.r.o. je založenie firmy človekom s veľkými skúsenosťami a výbornými vzťahmi s ľuďmi, ktorí sú v tejto oblasti naozajstní profesionáli. Toto môže byť pre vstup nového podniku nevýhodou ak nemá takéto možnosti. Ak by teda chcel podnik vstúpiť do vinného odvetvia, tak by určite mal mať zaistených ľudí, ktorí sa v tomto odvetví pohybujú roky a majú bohaté skúsenosti. Jednou z možností je samozrejme vynaložiť finančné prostriedky a získať „spolupracovníkov“ firmy RP cork, s.r.o., ale ako som už spomínal, vzťahy tejto firmy s týmito dôležitými činiteľmi sú dlhodobé, profesionálne

a ojedinelé. Tým pádom tento faktor by ohrozil firmu nemal. No v závere musíme každopádne dodať, že vstup podniku, ktorý sa vyznačuje dostatočnými vstupnými nákladmi, skúseným tímom a kvalitnými spolupracovníkmi v danej oblasti a v danej lokalite plnej vinohradov a viníc je vysokým ohrozením pre podnik.

2.3.2 Hrozba substitutov

Produkty firmy RPCORK, s.r.o. síce nie sú na trhu nenahraditeľné, ale je nutné spomenúť že využívajú jedny z najmodernejších spôsobov výroby dnešnej doby. Štuple do vinných fliaš, ktoré firma ponúka nie sú vyrábané len z korku, ale taktiež z kvalitných syntetických látok ako napríklad miroceil a pod. Za zmienku určite stojí že firma ponúka všetky možné existujúce druhy korkových zátok. Vo výbere nájdeme aj klasické plastové zátky, ktoré je samozrejme ľahké nahradiť. Každý zákazník však chce kvalitu za rozumnú cenu a preto sa ľudia vracajú a ostávajú vernými. Firma sa snaží byť výnimočnou a tak aj jej produkty sa snažia odlišiť. Ich výrobky sú reprezentatívne a firma si za ich kvalitou stojí. Firma však neponúka len uzávery, ale taktiež sa zaoberá výrobou nápojov a predajom vinárskych potrieb ako napríklad termokapsle.

Medzi substituty produktov RPCORK, s.r.o. môžeme zaradiť vysoké spektrum uzáverov, nápojov, a rôznych vinárskych potrieb, no musím podotknúť, že firma je riadená skúseným majiteľom s dlhoročnými poznatkami v oblasti. Tieto skúsenosti zužitkoval pri rozhodovaní čo a ako predávať. Tým pádom môžem skonštatovať, že pre firmu platí heslo: „nie kvantita, ale kvalita.“ Čiže aj keď je na trhu veľký počet možných substitutov, firma svojím osobitým prístupom a kvalitnými produktmi neustále zvyšuje počet verných zákazníkov.

2.3.3 Sila kupujúcich

Odberateľmi spoločnosti sú fyzické, právnické osoby a samozrejme taktiež rôzne firmy. Tieto firmy sú nie len firmy zaoberajúce sa vinárskou činnosťou, ale aj firmy, ktoré využívajú výrobky a produkty firmy pre reprezentatívne účely. Títo odberatelia tvoria veľkú časť, a sú pre firmu významnými, tým pádom musím vyzdvihnúť že tak malá firma akou je RPCORK, s.r.o. si dokázala získať ozaj obrovské, svetové podniky,

ktoré sa prezentujú v okolí sídla. Spoluprácu však neustále utužujú a vzťahy s vrcholovými pracovníkmi týchto firiem sú výborné, založené na dlhodobej známosti. Kvôli zaisteniu súkromia klientov spoločnosť nebude konkretizovať názvy jednotlivých firiem.

Avšak nie len podniky sú zákazníkmi. V dobe internetu a rozličných propagačných materiálov majú všetci možnosť výborného prehľadu o najvýhodnejších a najkvalitnejších produktoch. Preto zo strany kupujúcich je vyvíjaný tlak na:

- znižovanie cien produktov,
- zvyšovanie kvality produktov,
- zvyšovanie kvality služieb podniku,
- dodržovanie termínov.

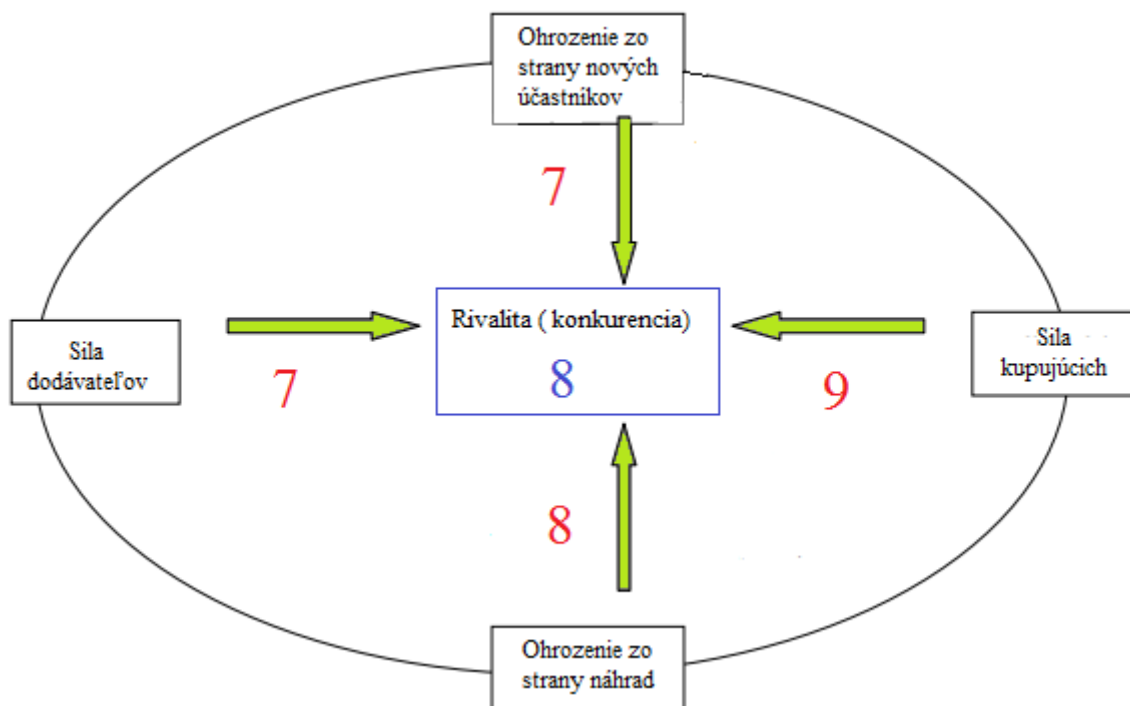
2.3.4 Sila dodávateľov

Poprednými a hlavnými dodávateľmi firmy RPCORK, s.r.o. sú dodávatelia rozličných korkových a plastových zátok, či vinohradníckych a vinárskych produktov. Spoločnosť je z časti na týchto dodávateľoch závislá, nakoľko ponúka aj ich produkty. Dôležitým dodávateľom je firma CORK Janosa s.r.o., ktorý je dlhoročný známy majiteľ firmy a ich spolupráca je ukážková. Svojimi postojmi a prístupmi si vybudovali veľmi profesionálny vzťah založený na dôvere. Ich práca navzájom reprezentuje ich mená a tým pádom sú obe strany spokojné. Ďalším dodávateľom je napríklad firma Alchem spol. s.r.o.. Ako som už viac krát spomínal, spolupráca s dodávateľmi je na výbornej úrovni a môžem povedať, že firmy sa navzájom dostatočne uspokojujú a tak nemajú dôvod prerušiť spoluprácu, alebo obísť jeden druhého. Určitý nátlak zo strany dodávateľov je možné teda sledovať maximálne len v plnení si povinností voči dodávateľom ako napríklad platenie v termíne atď.

2.3.5 Konkurenčná rivalita

Rivalita medzi terajšími firmami je určite vysoká. V oblasti kde sa firmy nachádzajú pôsobí veľa domácich či profesionálnych vinárov. Každého jednotlivca alebo podnik má v pláne firma uloviť a tým pádom vzniká silná rivalita. Každý podnik sa niečím líši a tak je to aj tu. Iná stratégia, iné ciele, iné priority. Nakoľko v okolí, keď si vezmeme do úvahy Slovenskú republiku sa nenachádza veľa podobných podnikov a firiem, no Skalica sa nachádza tri kilometre od Českej republiky a tak konkurencia prerastá až do zahraničia. Zákazník má preto možnosť zakúpiť si produkty aj u našich bratov susedov. Tak ako vo vyššie uvedených faktorov sa snaží firma bojovať so ct'ou a tým pádom konkuruje svojou kvalitou, prístupom, profesionalitou a skúsenosťami.

Záverom teda hodnotím že stav konkurencie je každopádne vysoký. Pri stupnici od 1 do 10, kde 1 je nízka konkurencia a 10 je konkurencia najvyššia, hodnotím na základe vyššie uvedených kritérií a faktov stav konkurencie hodnotou 8. Kupujúci neprestanú využívať produkty a služby nakoľko vinohradníčenie je dlhodobou záležitosťou a v okolí sa nachádza dostatok firiem. Vstup nových firiem nie je ohrozený väčšími bariérami, čo umožňuje nie problémový vstup do odvetvia. Neexistuje akékoľvek legislatívne obmedzenie atď.



Obrázok č.7 Model piatich síl konkurencie pre danú firmu

2.4 Manažérske funkcie

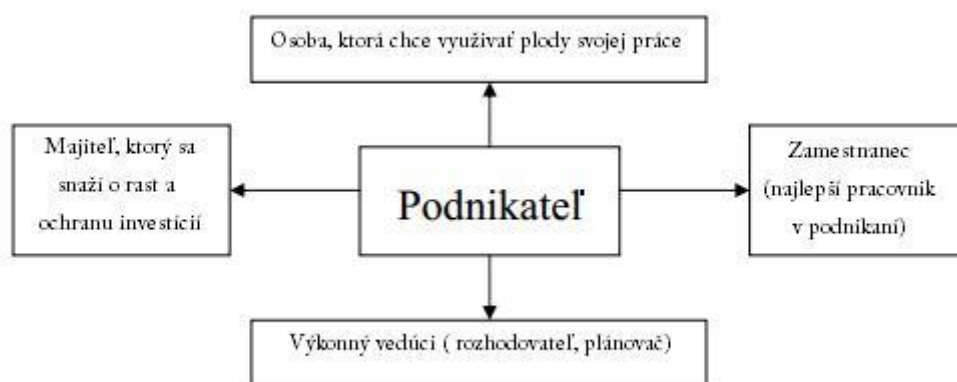
2.4.1 Analýza plánovania

Pri analýze plánovania je treba nutné si uvedomiť cieľov, ktoré firma má. RPCORK, s.r.o. má na trhu veľa príležitostí. Keďže sa jedná o malý podnik, plánovanie má na starosti výhradne majiteľ- konateľ. Firma má samozrejme krátkodobé, ale aj dlhodobé plány. Plány manažéra sú konkrétne a jasne definované. Ekonomický úsek ma starosti plány krátkodobé do jedného roku ako napríklad obrat, mzdy, cash flow a dlhodobé plány, ktorými sú zadĺženie firmy. Plány výroby sú postupne upresňované a podľa týchto plánov je realizovaná výroba. Dôležitú úlohu tu hrá aktuálna situácia, nakoľko sa vyrába podľa realizovania zakázok. Ďalšími plánmi sú plány, ktoré sa týkajú vzdelávania pracovníkov, vedy a inovácie. Popredným ukazovateľom tu je napríklad

potreba zakáznika. Veľký počet cieľov plánov vo firme nesplňuje požiadavky SMART, čo by sa malo vo firme zmeniť.

2.4.2 Analýza organizovania

V úvode analýzy organizovania je potrebné spomenúť, že organizácia vo firme funguje na princípe, ktorý sa nazýva tzv. one-man-show, kedy si sám konateľ firmy, ktorý je ako sme už spomínali samotným majiteľom firmy, robí všetko sám a stará nie len o rozhodovanie plánovanie ale taktiež má snahu pre rast firmy, snaží sa využívať plody práce a je taktiež samotným pracovníkom.



Obrázok č. 8 Organizácia one-man-show

V podniku pri organizovaní je dôležité účelne vymedziť a hospodárne zaistiť plánované a iné nevyhnutné činnosti ľudí pri plnení cieľov. To znamená, že by bolo pre firmu isto výhodné prijatie jedného špecializovaného zodpovedného pracovníka s vymedzenými právomocami, ktorý by bol schopný organizovať.

2.4.3 Analýza výberu a rozmiestnenia pracovníkov

RPCORK, s.r.o. sa radí medzi malé podniky. Počet zamestnancov vo firme je veľmi nízky. Hovoríme o štyroch zamestnancoch a častých brigádnikoch. Títo brigádnicí by mali byť nahradení novým stálym skúseným zamestnancom v odvetví. O súčasných zamestnancoch sa zhromažďujú informácie aby mal majiteľ prehľad o zručnosti a ich

potenciáli aby bolo jasné v čom sa je možné na nich obrátiť. Vo firme prebiehajú pravidelné školenia. Zvyšovanie kvalifikácie je dôležitý faktor, nakoľko informácie sú v dnešnej dobe veľmi cenný zdroj. Školený zamestnanec, ktorý sa vyzná v obore sa stáva pre firmu veľmi cenným, pretože by bolo pre firmu nielen časovo, ale určite aj finančne nevýhodné hľadať nového zamestnanca na náhradu. Majiteľ vedie časté diskusie so zamestnancami kedy sa snaží pracovníkov motivovať a samozrejmosťou je aj systém odmeňovania, ktorý by mohol byť však prepracovanejší a detailnejší. Rozmiestnenie pracovníkov je samozrejme podľa ich špecializácie a schopností. Ako som už vyššie uvádzal, vo firme chýba článok, ktorý by bol pre firmu oživením a prínosom.

2.4.4 Analýza vedenia ľudí

Vo firme RPCORK, s.r.o. má každý zamestnanec svoju pozíciu a tak aj svoje úlohy stanovené. Samostatnosť zamestnancov je tým značne obmedzená. To má dvojitý efekt. Na jednej strane je negatívne, že zamestnanec nemôže vo veľkej miere uplatňovať svoju invenciu a na druhej strane nehrozí riziku vzniku nejakého neobvyklého problému, ktorý môže práve vzniknúť z tejto inovácie zamestnanca. Konateľ firmy samozrejme rozhoduje úplne samostatne, ktorí koordinuje celý podnik. Konateľ so svojimi zamestnancami a brigádnikmi má výborné vzťahy. Čo sa týka motivácie a manipulácie majiteľ používa klasické metódy pochvaly a pokarhania. Pochvaly samozrejme vedú k pozitívnemu finančnému ohodnoteniu a opakom je pokarhanie a následné zníženie finančného ohodnotenia. Konateľ usporiada aj rôzne spoločenské sedenia so zamestnancami, ktoré majú pozitívny ohlas. Prostredie firmy je príjemné a o potreby týchto zamestnancov je postarané. Ďalším dotazom pre zamestnancov je aj to, ako istý si môžu byť svojím postom. Majiteľ firmy je samozrejme skúseným podnikateľom a tým pádom sa snaží tvoriť dlhodobý loajálny pracovný pomer. Každý zamestnanec svojej práci dôveruje a tak svoju prácu vykonáva precízne a prispieva tak v úspechom firmy. Keďže návrhom práce bude zmena organizačnej schémy následným prijatím nového pracovníka je dôležitý prihliadať na sociálne vzťahy. Nakoľko sa jedná o malý podnik, nebolo by vhodné aby tu vznikali neformálne organizačné štruktúry.

2.4.5 Analýza kontrolovania

V teoretickej časti práce sme sa zmienili o tom ako J. A. Pears a R.B. Robison prirovnali kontrolovanie k siamskému dvojčat'u plánovania. Kontrolovanie je vlastne činnosť kedy porovnávame skutočný stav s plánmi a zisťujeme či bolo postupované podľa krokov, ktoré sme si vymedzili. Vybraná firma nemá kontrolný systém na vysokej úrovni, a tak by zamestnanec, ktorý by bol prijatý mal ďalšiu funkciu. Konateľ by bol zase odľahčený od takýchto povinností, a pracovník by prinášal auditné správy v danom časovom horizonte. To by malo pomôcť zvýšiť produktivitu a vyhnúť sa chybám a poučiť sa do budúcnosti.

2.5 Analýza interných faktorov

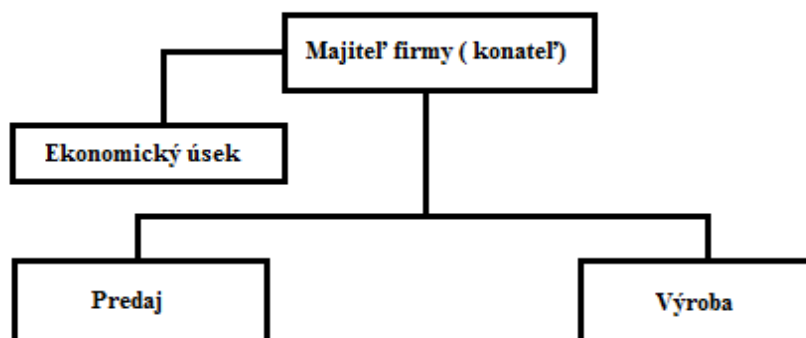
Do tejto analýzy patrí už spomínaný rámec 7 S faktorov, ktorý zahŕňa strategiu, štruktúru firmy, systémy, štýl riadenia, spolupracovníkov, schopnosti a zdieľané hodnoty.

2.5.1 Stratégia firmy

Firma RPCORK, s.r.o. má svoje priority, ktorými sú kvalita služieb a výrobkov a dobré meno firmy. Jej vízia je tieto priority využiť pre uspokojovanie zákazníkov. No aj cez všetko toto firma nemá jasno určenú strategiu, tým pádom neprebíha vo firme žiadne dlhodobé plánovanie. Nie je teda stanovený cieľ, ktorého by mala firma v určitom časovom horizonte dosiahnuť. Firma teda nevie či výsledky, ktoré dosahuje sú najlepšie možné, kde hľadať možné rezervy a zlepšovať nedostatky v riadení, vedení či v organizácii práce. Všetky plány sú tvorené na úrovni operatívnych plánov. Firma sa nepozera príliš do budúcnosti a zaujíma sa skorej o súčasných klientov, ktorí prinášajú do firmy určité peňažné prostriedky. V súčasnej dobe sa však na stratégiu začína pracovať a firma sa učí ako získavať nových klientov a predovšetkým jak tých stávajúcich udržať a predlžovať ich spoluprácu a plniť ich požiadavky a potreby.

2.5.2 Štruktúra firmy

Štruktúra firmy RPCORK, s.r.o. nie je formálne definovaná. Organizačné schéma je od založenia firmy nemenené. Všetky úseky majú jedného vedúceho, ktorým je majiteľ firmy. Tým vzniká na konateľa veľký tlak, veľa práce navyše a tým pádom ostáva malý priestor na rozvíjanie ďalších dôležitých odvetví vo firme ako napríklad marketing či získavanie nových zákazníkov a pod.



Obrázok č. 9 Organizačná štruktúra firmy RPCORK, s.r.o.

Vo firme sa zamestnanci riadia operatívou a tým pádom sa strategické rozhodnutia odkladajú bokom. Zákazníci sú prijímaní podľa toho ako prichádzajú a chýba tu efektívne a systematické vyhľadávanie nových a taktiež pevné udržiavanie súčasných zákazníkov.

2.5.3 Informačné systémy

Vzhľadom k tomu, že firma RPCORK, s.r.o. sa radí medzi veľmi malé podniky, informačné procesy prebiehajúce v organizácii nie sú nejako formalizované. Ak už sa nejaký problém vyskytne, zamestnanec priamo kontaktuje konateľa a ten problém rieši. Ak sa jedná o väčší problém rieši sa spoločne so zamestnancami pri spoločnom jednaní.

2.5.4 Spolupracovníci

Firmu RPCORK s.r.o., založil jeden človek, ktorý je majiteľom a zároveň konateľom firmy. Tento človek sa spočiatku zaoberal všetkou činnosťou vo firme. Postupom času sa firma rozrástla na počet zamestnancov štyri, ktorí nie sú priamo spojený s predajom. Jedná o sa o skladovanie a ekonomické úkony či občasná výroba, alebo predaj v kamennom obchode. Zamestnávateľ ponúka možnosť sebarealizácie a pracovníkom taktiež dáva možnosť získať rôzne bonusy (peňažné prémie, poukazy do sauny, lístky na hokej). Výber zamestnancov prebieha na základe pohovoru.

Ako bolo spomenuté títo zamestnanci nie sú priamo spojení s predajom a tak je konateľ nútený kvôli vyťažnosti odmietat určité zákazky. To videlo majiteľa aby sa začalo debatovať o prijatí nového zamestnanca .

2.5.5 Štýl riadenia

Nakoľko firma je riadená ako som už spomínal formou one-man-show a konateľ zastupuje všetky formy riadenia, je teda jasné že sa využíva autoritatívny štýl.

Majiteľ firmy získava väčšinu informácií priamo od zákazníkov a časť od svojich zamestnancov najmä od ekonomického úseku, ktorý je v každodennom kontakte s majiteľom. To však nemení nič na fakte, že dáva všetkým zamestnancom možnosť sa vyjadriť ak nastane problém, alebo určitá možnosť zefektívnenia. Treba ale spomenúť, že nedeleguje právomoci na komunikáciu so zamestnancami je obojsmerná.

2.5.6 Zdieľané hodnoty firmy

Ak sa bavíme o kultúre firmy, tak je na tom spoločnosť dobre, a to hlavne vďaka jej „malosti“. Keďže má firma len štyroch zamestnancov, každý z nich bez ohľadu na prácu, ktorú vykonáva je informovaný o dôležitých informáciách, novinkách v obore a zaujímajú sa o ne. Taktiež si zvyšujú vedomosti ohľadne vinárskych potrieb, prostriedkov a služieb. Každý so zamestnancov má vplyv na rozvíjaní

spoločnosti, a preto je potrebné aby boli zamestnanci motivovaní, zaujatí do svojej práce a mali nadšenie pre prácu.

2.5.7 Schopnosti

Firma RPCORK, s.r.o. vystupuje ako firma špecializovaná na produkty a služby vo vinárskom odvetví. Nakoľko je v začiatkoch, ohľadne vinárstva ma veľmi kvalitné schopnosti, znalosti a aj určité skúsenosti. Nie len, že zamestnanci podstupujú školenia, ale aj samotný majiteľ firmy má vyštudovanú Strednú školu vinársku v Modre, ktorá je na Slovensku preslávená vďaka vínu. No vedenie firmy a práca v takomto odvetí nie je len o vinárstve ale je potreba zvyšovať aj manažérske, právne či ekonomické znalosti všetkých zamestnancov predovšetkým kvôli možnosti rastu firmy a každý z nich má šancu stať sa v budúcnosti nejakým vedúcim.

2.6 SWOT analýza

SWOT analýza je záverečnou analýzou, ktorá vyplýva z predchádzajúcich analýz. Poukazujú na slabé a silné stránky, ktoré závisia na vnútorných faktoroch firmy a na príležitosti a hrozby plynúce z vonkajšieho prostredia.

2.6.1 Silné stránky

Silných stránok má firma veľa. Začneme lokalitou, ktorá je pre zákazníkov výhodná. Nachádza sa v „slobodnom kráľovskom meste“ Skalica, v centre „vinnej cesty Záhorie.“ Ďalšou silnou stránkou je povesť firmy. Firma nepôsobí na trhu veľmi dlho no už si dokázala získať veľké množstvo stálych zákazníkov. To sa odvíja od nasledujúcej silnej stránky čo je kvalitne odvedená práca. Túto prácu odvádzajú lojálni zamestnanci, ktorí majú perfektný prístup ku každému zamestnancovi a záujem o kvalifikáciu v obore. Ďalšou prednosťou je široký sortiment produktov. Tieto produkty sú kvalitné a moderné čo zaradujeme takisto do silných stránok. V neposlednom strane treba spomenúť aj cenu produktov, ktorá je na slušnej úrovni a taktiež výborné vnútorné a vonkajšie vzťahy firmy.

2.6.2 Slabé stránky

Medzi slabé stránky by som v prvom rade zaradil *nedodržiavanie organizačnej štruktúry*, ktorej zmena je podstatou tejto práce. Ďalej vnímame slabé stránky ktorými sú:

- nejasná stratégia,
- silná konkurencia,
- vysoká konkurencia výrobkov dosahujúce obdobnú kvalitu.

2.6.3 Príležitosti

Medzi príležitosti firmy by som zaradil:

- zvyšujúci sa dopyt,
- dotácie pre podnikateľov,
- vstup na nové trhy,
- politická situácia,
- spolupráca s inými partnermi.

2.6.4 Hrozby

Medzi hrozby pre firmu patrí:

- nižšie ceny konkurentov,
- bezbariérový vstup nových firiem do odvetvia,
- zlá informovanosť zákazníkov,
- hrozba substitúcie za súčasné produkty,
- vysoké náklady na reklamu.

2.6.5 Fáza hodnotenia

Pri hodnotení váhy sa porovnáva dôležitosť jednotlivých znakov navzájom. Pre konkrétne porovnávanie som sa rozhodol pre tri stupňové hodnotenie:

- 1 znak je dôležitejší ako porovnávaný
- 0,5 váha znakov je rovnaká
- 0 znak je menej dôležitý ako porovnávaný [13]

Analýza príležitostí

Jedným z predpokladov úspechu podniku, čo sa prieskumu vnútorného prostredia týka je rozpoznanie novej príležitosti. Príležitosť sa dá charakterizovať ako prítiažlivá oblasť, v ktorej firma pomocou marketingových činností získava konkurenčnú výhodu. Príležitosti sa väčšinou triedia podľa príležitosti trhu a pravdepodobnosti úspechu, ktorý sa dá očakávať u každej príležitosti firmy. Pravdepodobnosť úspechu je závislá na obchodnej sile podniku a tiež na tom, či bude väčšia ako obchodná sila konkurentov. Možno povedať, že najúspešnejšia bude tá firma, ktorá bude schopná najlepšie uspokojovať zákazníka po dlhú dobu. Prítiažlivosť sa môže klasifikovať z hľadiska ich prítiažlivosti a pravdepodobnosti úspechu. [11]

Pravdepodobnosť úspechu			
Príležitosť		Vysoká	Nízka
	Vysoká	Vstup na nové trhy Zvyšujúci sa dopyt	Dotácie pre podnikateľov
	Nízka	Spolupráca s inými partnermi	Politická situácia

Tabuľka číslo 1 Matica príležitostí

Znak / porovnávaný	Vstup na nové trhy	Vstup na web(internet)	Dotácie pre podnikateľov	Spolupráca s inými partnermi	Politická situácia	Súčet	Váha %
Vstup na nové trhy	X	0,5	1	1	1	3,5	35
Vstup na web (internet)	0.5	X	0,5	1	1	3	30
Dotácie pre podnikateľov	0	0,5	X	0,5	1	2	20
Spolupráca s partnermi	0	0	0,5	X	0.5	1	10
Politická situácia	0	0	0	0.5	X	0.5	5

Tabuľka číslo 2: Hodnotenie váhy príležitostí

Pozn.: hodnoty pod diagonálou sú zrkadlovo vypočítané z hodnôt nad diagonálou (1- hodnota)

Napr.

Znaky/ porovnávané	1.	2.	3.	4.
1.	X	0	0.5	1
2.	1	X	0.5	0.5
3.	0.5	0.5	X	0.5
4.	0	0.5	0.5	X

Ak 1-2 ohodnotíme 0 potom pod diagonálou $2-1 = 1-0 = 1$

Ak 1-3 ohodnotíme 0.5 potom pod diagonálou $3-1 = 1-0.5 = 0.5$

Ak 1-4 ohodnotíme 1 potom pod diagonálou $4-1 = 1-1 = 1$

Do ďalšieho hodnotenia pokračujú 3 najdôležitejšie prvky:

3 najdôležitejšie prvky z kategórie príležitosti	%
Vstup na nové trhy	35
Vstup na web (internet)	30
Dotácie pre podnikateľov	20

Tabuľka číslo 3: Tri najdôležitejšie prvky z kategórie príležitosti

Analýza ohrození

Podnik, okrem vyhľadávania nových príležitostí, musí pozorne sledovať i vývoj vonkajšieho prostredia, ktoré so sebou môže priniesť možnosť výskytu ohrození. Ohrozenie môžeme definovať ako výzvu vzniknutú na základe nepriaznivého vývojového trendu, ktorá by mohla viesť, v prípade absencie marketingových aktivít, k narušeniu firmy. Ohrozenie firmy sa väčšinou člení podľa ich závažnosti a pravdepodobnosti výskytu. Hrozby by mali byť kvalifikované z hľadiska závažnosti a pravdepodobnosti ich výskytu. [11]

Pravdepodobnosť výskytu			
Závažnosť		Vysoká	Nízka
	Vysoká	Rast konkurenčných firiem Nižšie ceny konkurentov	Hrozba substitutov za súčasné produkty
	Nízka	Zlá informovanosť zákazníkov	Vysoké náklady na reklamu

Tabuľka číslo 4: Matica ohrození

Znaky/ porovnávané	Rast konkurenčných firiem	Hrozba substituuov za súčasné produkty	Nižšie ceny konkurentov	Zlá informovanosť zákazníkov	Vysoké náklady na reklamu	Súčet	Váha %
Rast konkurenčných firiem	x	0.5	0.5	1	0.5	2.5	25
Hrozba substituuov za súčasné produkty	0.5	x	0	0.5	0	1	10
Nižšie ceny konkurentov	0.5	1	x	1	1	3.5	35
Zlá informovanosť zákazníkov	0	0.5	0	x	0.5	1	10
Vysoké náklady na reklamu	0.5	1	0	0.5	x	2	20

Tabuľka číslo 5: Hodnotenie váhy ohrození

Analýza silných stránok

Znak / porovnávaný	Nové inovatívne produkty	Ceny produktov	Zamestnanci	Povesť firmy	Sortiment produktov	Dobré vnútorné a vonkajšie vzťahy	Lokalita	Súčet	Váha %
Nové inovatívne produkty	x	0,5	1	1	0,5	0,5	1	4.5	21.95
Ceny produktov	0,5	x	1	0,5	1	0,5	1	4	19.51
Zamestnanci	0	0	x	0	0	0	0.5	0.5	2.44
Povesť firmy	0	0.5	1	x	0,5	0	1	3	14.63
Sortiment produktov	0,5	0	1	0,5	x	0,5	1	3.5	17.07
Dobré vnútorné a vonkajšie vzťahy	0,5	0,5	1	1	0,5	x	1	4.5	21.95
Lokalita	0	0	0.5	0	0	0	x	0.5	2.44

Tabuľka číslo 6: Hodnotenie váhy silných stránok

Do ďalšieho porovnávania postupujú nasledujúce prvky:

3 najdôležitejšie prvky zo silných stránok	%
Nové inovatívne produkty	21.95
Ceny produktov	19.51
Dobré vnútorné a vonkajšie vzťahy	21.95

Tabuľka číslo 7: Najdôležitejšie prvky z kategórie silné stránky

Analýza slabých stránok

Znaky/ porovnávané	Nedodržiavanie organizačnej štruktúry	Nejasná stratégia	Vysoká konkurencia výrobkov dosahujúcich obdobnú kvalitu	Silná konkurencia	Súčet	Váha %
Nedodržiavanie organizačnej štruktúry	X	0.5	1	0.5	2	33.333
Nejasná stratégia	0.5	X	1	1	2.5	41.666
Vysoká konkurencia výrobkov dosahujúcich obdobnú kvalitu	0	0	X	0.5	0.5	8.333
Silná konkurencia	0.5	0	0.5	X	1	16.666

Tabuľka číslo 8: Hodnotenie váhy slabých stránok

Do ďalšieho porovnávania postupujú tieto prvky:

Nedodržiavanie organizačnej štruktúry	%
Nejasná stratégia	41.666
Silná konkurencia	33.333
Nedodržiavanie organizačnej štruktúry	16.666

Tabuľka číslo 9: Najdôležitejšie prvky z kategórie slabé stránky

Hodnotenie intenzity vzájomných vzťahov

Pri hodnotení intenzity vzájomných vzťahov, ktoré navzájom posúdia relevantnosť a intenzitu vzťahov jednotlivých pohľadov, najmä S-O, S-T, W-O, W-T som sa rozhodol pre viacstupňovú škálu 1-5. Pričom:

- ✓ 1 – pre označenie žiadny vzťah
- ✓ 5 – úzky vzťah, dôležité
- ✓ Pre pozitívny vzťah sa volí kladné znamienko pre negatívny záporné [13]

	Silné stránky (strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
Príležitosti (Opportunities)	SO	WO
Ohrozenia (Threats)	ST	WT

Tabuľka číslo 10: Matica SWOT

Legenda:

SO- využiť silné stránky na získanie výhody

WO- prekonať slabiny využitím príležitostí

SW- využiť silné stránky na čelenie hroziacim

WT- minimalizovať náklady a čeliť hrozbám

Prístupy a stratégie na základe SWOT analýzy

Prístup Maxi- Max

- ✓ Maximálne využitie silných stránok a dobitie trhu
- ✓ Ofenzívny podnikateľský prístup z pozície sily
- ✓ Využitie všetkých príležitostí silného postavenia

Prístup Maxi- Mini

- ✓ Maximálne využitie príležitostí na obmedzenie chýb
- ✓ Opatrný podnikateľský prístup
- ✓ Zdieľanie príležitostí so spoločnými spojencami

Prístup Mini- Max

- ✓ Maximálne využitie silných stránok na elimináciu hrozieb
- ✓ Budovať schopnosť čeliť konkurencii
- ✓ Investovať len tam, kde je to výhodné

Prístup Mini- Mini

- ✓ Mobilizácia všetkých prostriedkov, ktoré máme k dispozícii
- ✓ Obmedziť výrobu
- ✓ Uvažovanie o kompromisoch
- ✓ Hľadanie silného partnera [11]

S-O	Nové inovatívne produkty	Ceny produktov	Dobré vnútorné a vonkajšie vzťahy	Súčet ohodnotení
Vstup na nové trhy	4	3	2	9
Vstup na web (internet)	4	4	3	11
Dotácie pre podnikateľov	4	1	1	5
				25

Tabuľka číslo 11: Vzájomné posúdenie S-O

Pozn.: os x- silné stránky (S)

os y- príležitosti (O)

S-T	Nové inovatívne produkty	Ceny produktov	Dobré vnútorné a vonkajšie vzťahy	Súčet ohodnotení
Rast konkurenčných firiem	1	1	-3	-1
Nižšie ceny konkurentov	1	4	1	6
Vysoké náklady na reklamu	1	1	1	3
				8

Tabuľka číslo 12: Vzájomné posúdenie S-T

Pozn.: os x- silné stránky (S)

os y- hrozby (T)

W-O	Nedodržiavanie organizačnej štruktúry	Nejasná stratégia	Silná konkurencia	Súčet ohodnotení
Vstup na nové trhy	1	1	3	5
Zvyšujúci sa dopyt	1	1	3	5
Dotácie pre podnikateľov	-2	1	5	4
				14

Tabuľka číslo 13: Vzájomné pôsobenie W-O

Pozn.: os x- slabé stránky (W)

os y- príležitosti (O)

W-T	Nedodržiavanie organizačnej štruktúry	Nejasná stratégia	Silná konkurencia	Súčet ohodnotení
Rast konkurenčných firiem	-4	-1	5	0
Nižšie ceny konkurentov	1	1	4	6
Vysoké náklady na reklamu	-3	1	3	1
				7

Tabuľka číslo 14: Vzájomné pôsobenie W-T

Pozn.: os x- slabé stránky (W) , os y- hrozby (T)

Výsledok vzájomného pôsobenia

Výsledok vzájomného pôsobenia	S	W
O	25	11
T	7	9

Tabuľka číslo 15: Výsledok vzájomného pôsobenia

Navrhnutie stratégie:

Na základe Tab. 13 je možné zvoliť stratégiu S-O (Maxi- Max). To znamená rastovú stratégiu, maximálne využiť svojich silných stránok a dobiť maximum trhu, ofenzívny podnikateľský prístup z pozície sily a využitie všetkých príležitostí. Možným postupom by mohlo byť:

- ✓ Rozšírenie firmy
- ✓ Posilniť spokojnosť zákazníkov

3 Návrh organizačnej zmeny firmy

V tejto kapitole predložím konkrétny návrh zmeny systému riadenia. Princípom bude navrhnutie stratégie, organizačnej schémy, odporúčenia pre vedenie firmy, ale aj pre ostatné úrovne riadenia takými metódami aby bol zaistený nasledujúci rast.

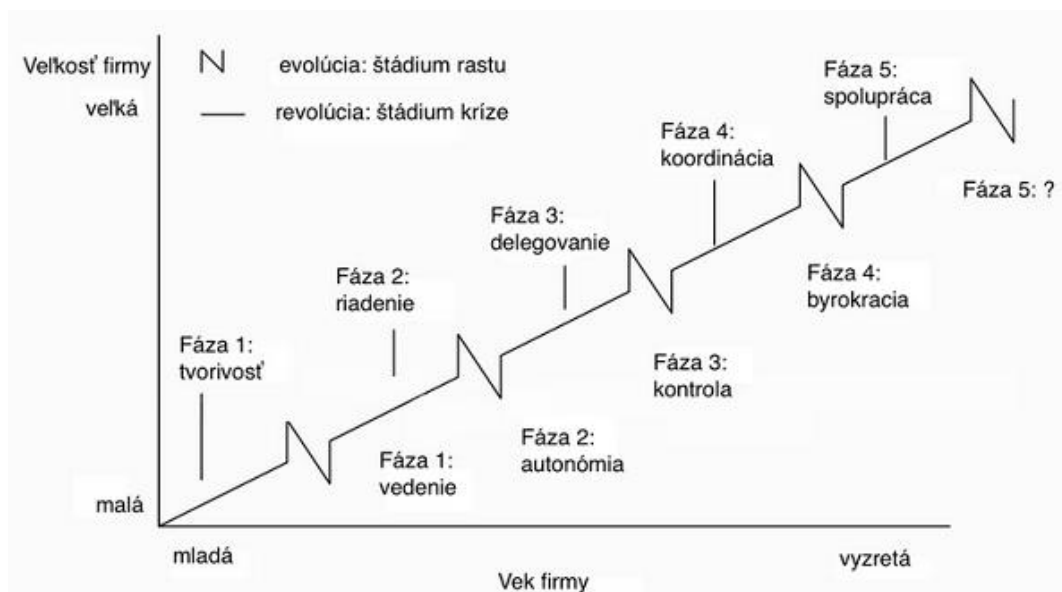
3.1 Návrh stratégie

V prvom rade vytýčim stratégiu v pár bodoch, ktorými by sa firma riadila:

1. dôraz na pravidelnú komunikáciu a výborné vzťahy so zákazníkmi,
2. zameranie sa na všetky kategórie zákazníkov s dôrazom na špičkovú kvalitu výrobkov a služieb aj za cenu zvýšenia nákladov,
3. stratégia udržania sa na trhu a následný rast firmy,
4. zdokonalenie riadenia procesov vo firme od objednávky po dodávku a servis,
5. zvýšenie transparentnosti ako ochrana proti poškodeniu povesti firmy,
6. zmena organizačnej štruktúry pre vyššiu flexibilitu fungovania firmy.

3.2 Návrh zmeny pre firmu

V súčasnosti je systém riadenia v polohe jednotlivca. Tým mám na mysli, že riadenie firmy, jej chod, a vlastne skoro všetky organizačné procesy ako rozhodovanie a plánovanie má na starosti konateľ firmy. Jej počet zamestnancov je 4 a tým sa radí do malých podnikov. Z toho vyplýva, že keď sa pozrieme na Greinerov model rastu organizácie (vid' nasledujúci obrázok), tak vidíme, že firma sa nachádza v prvej fáze. Návrhom teda je prijatie určitého počtu zamestnancov, aby sa firma mohla posúvať do ďalších fáz a využiť všetky svoje skúsenosti pre rozvoj a prerazenie aj do iných miest a okresov.

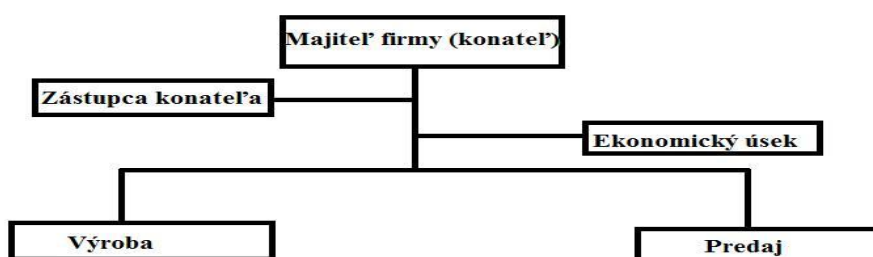


Obrázok č.10 Greinerov model rastu organizácie

3.3 Návrh zmeny organizačnej štruktúry

Ako už bolo napísané v analýze súčasného stavu, jedným z problémom resp. slabou stránkou firmy je organizačná štruktúra. Doterajšia organizačná štruktúra je veľmi jednoduchá a chýba v nej článok, ktorý by mal určitú zodpovednosť a mohol by preberať určité privilégia a tým by sa získal čas a priestor pre konateľa získať ďalšie potrebné prvky pre rozvoj svojej firmy.

Tým pádom by organizačná schéma vyzerala takto:

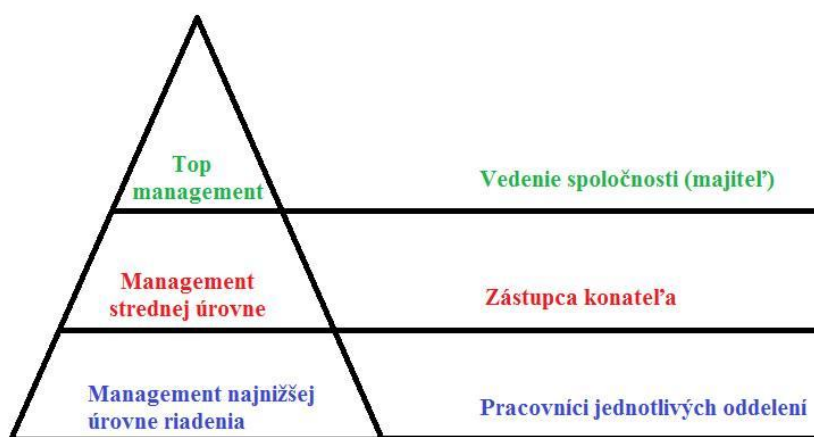


Obrázok č. 11 Navrhnutá organizačná štruktúra

V navrhnutej organizačnej štruktúre si môžeme všimnúť nadobudnutie jedného článku. Je ním asistent, ktorý by bol znalý v obore, dôkladne zaškolený a tým pádom by mohol zobrať na seba určitú zodpovednosť. Takto by majiteľ firmy mohol získavať ďalšie zákazky, partnerov, zákazníkov a taktiež by mal väčší priestor na prezentáciu firmy.

3.4 Návrh činností pre jednotlivé pozície vo spoločnosti

Ak sa pozrieme zvlášť na konkrétne úrovne managementu, potom stupne organizačnej štruktúry budú vyzeráť nasledovne:



Obrázok č.12 Priradenie organizačných stupňov úrovniam managementu

Na tomto obrázku máme možnosť vidieť obsah popisu činností, ktoré by mali jednotliví zamestnanci na jednotlivých úrovniach vykonávať. Určuje privilégia a zodpovednosti určitému stupňu.

3.4.1 Vedenie spoločnosti

Do tejto kategórie zaradíme jednatel'a firmy, ktorý je zároveň aj majiteľom firmy. Tento majiteľ rozhoduje o všetkom vo firme. Vyberá trhy, kde firma pôsobí, určuje prácu nižším úrovniam podniku, rozhoduje o výrobe a tým pádom aj o produktoch a službách, ktoré firma bude poskytovať. Toto kvantum práce preto obmedzuje konateľ'a v ďalšom rozvoje. Popri tom ešte nie je ako som už spomínal dodržiavaná organizačná štruktúra a preto klesá efektivita spoločnosti. Preto navrhujem nasledujúce riešenia.

Plánovanie:

Ako už bolo spomenuté, všetko od riadenia, plánovania, organizovania spadá na ramená majiteľa. Pre oblasť plánovania navrhujem:

- Vzdelanie- rôzne školenia svojich zamestnancov podľa potreby. Výsledkom sú vzdelaní zamestnanci tvoriaci zodpovedný tím.
- Strategické a taktické ciele- keďže sa jedná o majiteľa firmy, je logické, že má prehľad o všetkom dianí vo firme, ale aj v okolí napríklad na trhu. Na základe týchto informácií určuje strategické a taktické ciele s cieľom dosiahnutia čo najväčšieho pozitíva pre firmu.

Organizovanie:

Ani organizovanie nie je výnimkou a spadá do rúk najvyššieho článku firmy teda opäť konateľa. V rámci organizovania navrhujem aby vedenie apelovalo na:

- Dbat' na dodržiavanie organizačnej štruktúry: myslím si, že ak chceme organizovať správne, musíme mať správnu „mapu.“ Tou je organizačná štruktúra, kde je jasne stanovené kto má aké právomoci, a kto vytvára nasledujúce podklady pre rast. Výsledkom je zvýšená efektivita procesov a flexibilnejšie riadenie firmy.
- Personalistiku spoločnosti: vedenie má na starosti politiku spoločnosti, musí sa rozhodnúť aký článok bude pre firmu najväčšie plus(či špecialista, či človek rôznorodých znalostí), nasledovná stimulácia pracovníkov a konečné odmeňovanie.
- Zvláštne činnosti: výber právnikov, radcov v daných oboroch pre riešenie problémov vo firme.

Vedenie:

Už z názvu vyplýva že touto funkciou sa bude majiteľ zaoberať pravidelne. Nevyhnutne dôležitými vecami, ktorými sa musí majiteľ zaoberať je:

- Predaj- majiteľ je človek, ktorý ma ako som spomínal v analýze. veľmi dobré meno a vzťahy so zákazníkmi. Má osobitý prístup ku každému zákazníkovi. Dohaduje nových klientov, podpisuje nové zmluvy, vytvára nové obchody. Snaží sa o udržanie všetkých klientov

a o ďalšie získavanie nových. Výsledkom sú už spomínané nové zmluvy a klienti.

- **Komunikácia-** komunikácia je jednou z najdôležitejších činností každej organizácie. Konateľ preto pravidelne komunikuje so svojimi zamestnancami, zaujíma sa o dianie vo firme a taktiež ho zaujíma každý jeden názor svojich podriadených.
- **Motivácia-** samozrejme k vedeniu patrí aj motivácia svojich podriadených. Majiteľ koná rôzne posedenia so svojimi podriadenými a taktiež motivuje finančnými prostriedkami. Spokojný zamestnanec pracuje lepšie.

Kontrola:

Majiteľ firmy má na starosti všetky oblasti a taktiež aj kontrolu. Každý pracovník má povinnosť si svoju prácu kontrolovať pravidelne. No konateľ firmy musí tiež kontrolovať a tak volím formu zasadnutia pracovného tímu a prebranie činností procesu kontroly aspoň raz mesačne. V prípade zistenia pochybenia z nedbalosti nasleduje postihnutie zamestnanca. Taktiež musí dbať na pravidelné zaškolenie či už z Bozp, ale taktiež v rámci pracovnej náplne. Výsledkom takejto kontroly je efektívne a bezpečné pracovisko.

3.4.2 Zástupca konateľa

Zástupca konateľa je novým článkom novej organizačnej štruktúry. Je to človek, ktorý je znalý v obore vinohradníctva a taktiež z časti zaškolený zo základných účtovníckych činností. Má určité privilégia a právomoci. Je flexibilným prvkom, ktorý je schopný niesť určitú zodpovednosť a taktiež prevziať časť práce, ktorá bola doteraz len na konateľovi. Výsledkom je už spomínaný priestor a čas pre rozvoj a rast firmy na získavanie nových zákazníkov, spolupracovníkov a taktiež na reklamu firmy. Tieto faktory vedú k zvýšeniu obratu a následnému zväčšeniu priestorov. Zástupca konateľa je prvým krokom, ktorý má možnosť aby firma napredovala. Je hlavnou zmenou vo firme a je predpokladom pre budúce rozrastanie firmy. Pri určitej mesačnej mzde, ktorá by sa pohybovala od 600€ do 900€ podľa odvedenej práce, môžeme už teraz povedať, že by tento krok bol tým správnym. Majiteľ má možnosť venovať sa viacej

marketingovým záležitostiam, má možnosť študovať a vojsť na iné trhy. Tieto možnosti umožňujú pri správnom zaobchádzaní získať niekoľko desiat tisíc a pri získaní viacerých klientov a partnerov zo zahraničia až niekoľko stotisíc eur ročne. Samozrejme postupom času ak sa takýto návrh osvedčí by sa určite prijímali ďalší zamestnanci.

Zástupca konateľa sa bude zaoberať:

Plánovanie:

- Strategické plánovanie: využívať jasnú stratégiu (viď návrh stratégie 3.1.) na základe vízie spoločnosti. Pre príklad: zvyšovanie ročného obratu na podnet získavania si nových klientov a udržiavanie si ich. Organizovať a realizovať rôzne akcie a projekty pri využití inovatívnych metód. Týmto spôsobom by mala byť zaistená budúcnosť.
- Stanovenie daných cieľov: určiť si ciele, ktoré vypovedajú teórii SMART. Malo by to byť stabilizovanie všetkých procesov do stanoveného dátumu. Riadením sa tejto formy by do firmy prichádzali ďalšie finančné prostriedky.

Organizovanie:

Nakoľko organizovanie má vo väčšej miere na starosti majiteľ tak jeho zástupca sa sústreďuje v oblasti organizovania hlavne na:

- Podporu predaja- snaží sa o prospech firmy pomocou údržby internetových stránok ich aktualizáciou. Snaží sa o odlišujúce sa reprezentatívne prezentovanie firmy. Informuje zákazníkov o zmenách a novinkách. Na konci reťazca je teda informovaný klient.
- Podpora fungovania firmy- na mysli mám konkrétne prácu, ktorú robil doteraz konateľ. Jedná sa o jazdenie za odberateľmi a dodávateľmi. Ide o dopĺňovanie do skladov alebo o rozvoz zákaziek. Výsledkom je plynulý chod pracovných procesov.

Vedenie:

Funkciou vedenie by sa asistent mal zaoberať spôsobom, ktorý by vyhradil určité hranice, v ktorých sa zamestnanci budú pohybovať. Samozrejme po pridelení právomoci od zamestnávateľa. Títo zamestnanci na nižších úrovniach majú svoju prácu a úlohou asistenta je aby veril v schopnosti týchto zamestnancov a nechával im dostatok priestoru pre rozvoj.

Kontrola:

Kompetencie, ktoré má asistent stanovené od majiteľa mu umožňujú v určitých intervaloch kontrolovať priebeh výkonu práce zamestnancov, ktorí sú v organizačnej štruktúre pod postom asistenta. Toto dohliadanie na plynulosť a správnosť opäť dáva priestor majiteľovi pre iné činnosti dôležité pre fungovanie podniku. Tým pádom si majiteľ môže dovoliť menej časté kontroly, nakoľko dôveruje svojmu spôsobilému asistentovi.

3.5 Pracovníci jednotlivých oddelení

Táto kategória je kategória nižšej úrovne riadenia. V tejto kategórii sú zamestnanci, ktorí sú povinní sa riadiť pokynmi svojho nadriadeného t.j. majiteľa firmy, nakoľko podnik nemá žiadne odvetvia. Zamestnanci vykonávajú svoju prácu na základe vpred dohodnutých pracovných zmlúv a niektorý brigádnici v rámci dohody s majiteľom. Medzi ostatné činnosti vo firme patria:

- Ekonomka- účtovníčka- táto pozícia je pre firmu každopádne dôležitá. Na starosti má všetok účtovnícky materiál, vybavuje väčšinu faktúr, informuje o podstatných termínoch vedenie, má na starosti dohľad nad finančnými prostriedkami firmy. Vybavuje taktiež telefonáty v stave neprítomnosti majiteľa či asistenta majiteľa firmy.
- Predajca- tento post je taktiež dôležitý. Pre perspektívu firmy je potrebné aby sa predajca firmy RP cork s.r.o. niečím odlišoval. Predajca musí každopádne byť schopný vedieť produkt predáť. Preto je pravidelne zaškoloňovaný nielen v oblasti vinárstva a vinohradníctva, ale taktiež v rámci etiky a etikety. Tento profesionálny prístup

k zákazníkom zanecháva v klientoch pozitívny pocit. Výsledkom je zákazník, ktorý sa rád vracia pre ďalší nákup.

- Výroba- nakoľko sa podnik zaoberá v malom výrobou korkových štupľov a výrobou vína je potrebné aby v tejto pozícii bol skúsený vinár. Keďže sa nejedná o veľkovýrobu vína majiteľ si vo väčšine vystačí s jedným pracovníkom, ktorý má jasné pokyny čo a ako vyrábať.

Ak zhrnieme a využijeme tieto faktory a návrhy na riešenie daných problémov, dostávame predlohu fungujúcej firmy, ktorá je schopná zisku, je schopná rastu a rozvoju. Po zavedení všetkých týchto procesov a ich udržiavaní a vyvíjaní do vyšších stupňov je vysoká pravdepodobnosť že firma je schopná mať dostatok stálych zákazníkov, je schopná získavať si nových zákazníkov a tým pádom zvyšovať obrat a majetky. Hlavným faktorom je dodržiavanie novej organizačnej štruktúry a systému riadenia.

4 Harmonogram implementácie

V poslednej kapitole zhrniem časový plán zmeny tak aby na seba jednotlivé časti zmeny nadväzovali. Vznikne tzv. obraz zmeny ako by mohla zmena vyzerat'. Harmonogram sa nieš' pod taktovkou Lewinovho modelu zmeny.

Lewionow model pozostáva z troch fáz a v prvej fázy podotýka, že firma nemá vyhovujúci stav a je potreba niečo urobiť. Na to, že niečo vo firme ne je v poriadku sme poukázali v analýze stavu firmy a v následnom návrhu navrhli jedno z možných riešení problému.

Ďalšou fázou Lewinovho modelu je fáza už konkrétnej zmeny, ktorej výsledkom by mal byť lepší stav. Časový plán by sa týkal:

- Vytýčenie strategických, taktických a operatívnych cieľov spolu v nadväznosti s ich definíciou. (max. 3 týždne)
- Vytvorenie novej definovanej organizačnej štruktúry, ktorá by videla k dosiahnutiu cieľov a naplneniu plánov. Táto úloha sa skladá z niekoľkých pod úloh a to výber vhodnej organizačnej štruktúry a určenie organizačnej schémy (2týždne), určenie právomocí a povinností na jednotlivých pozíciách (1týždeň), komunikácia so zamestnancami o zmenách (2týždne).
- Obdobie učenia sa a prevádzanie zmien, ktoré by trvalo najdlhšie 20 týždňov.

Poslednou fázou je fáza zamrazenia, kedy by firma stav zafixovala.

PROCES	Týždeň								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
vytýčenie a definovanie strateg., taktických a operatívnych plánov									
vytvorenie organizačnej štruktúry									
výber vhodnej organizačnej štruktúry a určenie org. schémy									
určenie právomocí a povinností na jednotlivých pozíciách									
komunikácia so zamestnancami o zmenách									
fáza učenia a prevedenie potrebných zmien									20 týždňů

Tabuľka číslo 16: Harmonogram zmeny

4.1 Ekonomické zhodnotenie

ROKY	2012	2013	2014
Náklady	233 279,00 EUR	221 969,00 EUR	500 233,00 EUR
Osobné náklady	9 394,00 EUR	30 614,00 EUR	42 123,00 EUR
Vývoj tržby predaj tovaru	176 130,00 EUR	213 347,00 EUR	528 831,00 EUR
Tržby za vlastné výrobky a služby	68 988,00 EUR	158,00 EUR	- EUR
Obrat	248 406,00 EUR	213 505,00 EUR	528 831,00 EUR
Zisk	11 692,00 EUR	- 8 840,00 EUR	21 874,00 EUR

Tabuľka číslo 17: Hodnoty výkazov a strát za určité roky

V nasledujúcej tabuľke môžeme vidieť hodnoty z výkazov ziskov a strát v troch rokoch.

Začneme rokom 2012, kde môžeme vidieť, že firma bola v zisku nakoľko sa rozbiehala na plno. Ponúkala služby a to najmä poradenstvo vo vinárskej oblasti. V nasledujúcom roku t.j. rok 2013 firma zmenila systém fungovania a zo služieb začala ponúkať viac tovaru. Vznikla tu stratovosť -8840 €. Najväčším zavinením bola stagnácia trhu a ekonomická kríza. Ďalej tým, že firma bola v rozkvetu a snažila sa rozšíriť. Prijala nových zamestnancov čo si môžeme všimnúť v riadku osobné náklady. Títo zamestnanci boli prijatí na pozície, ktoré neboli priamo spojené s predajom. Celkové náklady napriek prijatiu nových zamestnancov klesli, a to z dôvodu upravenia skladových zmlúv. Taktiež tu boli určité odpisy majetku. Toto všetko spôsobilo účtovnú stratu.

V roku 2014, čo je pre nás zásadný rok si môžeme všimnúť že firma sa dostala do rozkvetu. Zapríčinilo to viac faktorov, z ktorých asi tým najdôležitejším bolo prijatie ďalšieho zamestnanca na post, ktorý je priamo spojený s predajom. Vidíme, že po prijatí zamestnanca sa čísla radikálne zmenili. Obrat firmy sa zdvojnásobil nakoľko sa viac nakupovalo a viac predávalo. Firma sa dostala do povedomia celému regiónu a vinnej ceste Záhorie. Samozrejme spolu s tým sa zvýšili aj náklady a to tiež dvojnásobne. Podnik nakupoval oveľa viac čo bolo jedným z dôvodov. Firma taktiež vzala nové auto na operatívny leasing, zvýšili sa osobné náklady ako som už vyššie spomínal, zväčšila reklamu no prebehli aj určité opravy áut či budov a taktiež sa zvýšil odber pohonných látok či využívanie telefonických služieb. Hlavným faktorom je však plusový zisk,

ktorý činí 21 874 €. To je dôvod, kedy môžem povedať, že návrh, ktorý sme predložili bol pozitívnym prínosom.

Záver

V mojej bakalárskej práci som v prvom rade analyzoval súčasný stav firmy a následne som navrhol riešenia, ktoré by mali byť podkladom pre zlepšenie súčasného stavu firmy RPCORK, s.r.o.

Nakoľko je práca určená ako hodnotný podklad, spracoval som ju kompletne spolu s teoretickou časťou t.j. prvá časť pre širšie pochopenie nadväzujúcich analýz.

Tou druhou časťou bakalárskej práce je už samotná analýza súčasného stavu firmy pri využití obecnej, odborovej, internej a výslednej SWOT analýzy. V týchto analýzach je poukázané na čo by sa mala firma zamerať a čo by mala zmeniť pre lepšie a efektívnejšie fungovanie.

Ďalšia časť je konkrétny návrh zmeny systému riadenia a zmena organizačnej štruktúry vo firme. Zameriaval som sa na slabé stránky a vylepšil ich. Taktiež aj tie silné stránky pri využití príležitostí firmy. Prebehla taktiež eliminácia hrozieb. Navrhol som zmeny a zlepšenia pre všetky oddelenia firmy pri využití manažérskych funkcií, ktorými sú už spomínané vedenie, plánovanie, organizovanie a kontrola.

Poslednou časťou je popísaný časový harmonogram zmeny s priloženým ekonomickým zhodnotením firmy.

Potrebným prvkom pre rozvoj firmy je plánovanie, či strategické tak aj taktické. V oblasti organizovania je hlavnou zmenou zmena organizačnej štruktúry, následné stanovenie právomocí a povinností pre jednotlivé úseky.

Výnimkou nie je ani vedenie a kontrola, nakoľko firma má vlastných zákazníkov z čoho vyplýva, že musí byť jasne stanovené kto je na vrchole a kto je podriadený a aké má práva a povinnosti. Taktiež je dôležité nerobiť pri ďalšom rozvoji chyby pri vedení a kontrole.

Záverom teda môžeme zhrnúť, že práca je kvalitná, je hodnotná a má význam pre firmu. Keďže po konzultácii s majiteľom, majiteľ sám priznal nedostatky a zmyslupnosť práce verím, že práca je dobrou šablónou aj pre nasledujúce roky fungovania firmy.

Zoznam použitej literetúry:

- [1] BLAŽEK, L. Management. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3275-6.
- [2] BOWMAN, C. Strategický management. Praha: Grada Publishing, a.s., 1996. ISBN 80-7169-230-1.
- [3] BURNS, P. Entrepreneurship and small business. Houndmills, Basingstoke, Hampshire; New York : PALGRAVE MACMILLAN, 2001. 418 s. ISBN 0-333-91474-0.
- [4] DONELLY, J. H.; GIBSON, J. L. a IVANCEVICH, J. M. Management. Praha: Grada Publishing, a.s., 2003. ISBN 80-7169-422-3.
- [5] KONEČNÝ, M. Management. Brno: Nakladatelství Sting spol. s r.o., 2002. ISBN 80-86342-27-1.
- [6] KUBIČKOVÁ, L.; RAIS, K., Řízení změn ve firmách a jiných organizacích. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. ISBN 978-80-247-4564-0.
- [7] MALACH, A. a kol. Jak podnikat po vstupu do EU. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. ISBN 80-247-0906-6.
- [8] MALLYA, T. Základy strategického řízení a rozhodování. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.
- [9] PAPULA, J. ; PAPULOVÁ E. Manažment pre OA, SPN Bratislava, 6. vydanie 2008, ISBN 978-80-10-01479-8
- [10] RAIS, K.; DOSKOČIL, R. Risk management. 1. Brno : Akademické nakladatelství CERM, s.r.o., 2007. 152 s. ISBN 978-80-214-3510-0.

- [11] SMETANA K., Strategická-analýza, Praha 11.12.2005, [on-line], [citované dňa 20.10.2007], dostupné z WWW: <<http://www.czech-engineering.com/dokumenty/strategicka-analyza.pdf>>
- [12] ŠULEŘ, O.; KOŠŤAN, P. Firemní strategie plánování a realizace. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-657-8.
- [13] VARGIC, B. ; BOROVSKÝ, J., Manažment pre malých a stredných podnikateľov, EUROUNION, 2005, ISBN 80-88984-74-2.
- [14] VEBER, J.; SRPOVÁ, J. Podnikání malé a střední firmy. 2. aktualizované a rozšířené. Praha : Grada Publishing, a.s., 2008. 320 s. ISBN 978-80-247-2409-6.
- [15] VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. Moderní management v teorii a praxi. Praha: Management Press, s.r.o., 2006. ISBN 80-7261-143-7.
- [16] Štatistický úrad slovenskej republiky [online] 2015 [cit. 2015-2-2] ICT sektor. Dostupné z WWW: <<http://www.euroekonom.sk/ekonomika/ekonomika-sr/ekonomika-slovenska-2013/>>

Zoznam obrázkov

Obrázok č. 1 Model piatich síl konkurencie	16
Obrázok č. 2 Líniová štruktúra	24
Obrázok č. 3 Funkcionálna štruktúra.....	24
Obrázok č. 4 Líniovo štábna štruktúra	30
Obrázok č. 5 SWOT analýza.....	32
Obrázok č. 6 Fáze Lewinovho modelu zmeny	41
Obrázok č. 7 Model piatich síl konkurencie pre danú firmu.....	42
Obrázok č. 8 Organizácia one-man-show	45
Obrázok č. 9 Organizačná štruktúra firmy RPCORK, s.r.o.	40
Obrázok č. 10 Priradenie Greinerov model rastu organizácie.....	59
Obrázok č. 11 Navrhnutá organizačná štruktúra.....	59
Obrázok č. 12 Priradenie organizačných stupňov úrovniam managementu.....	60

Zoznam grafov

Graf 2.1 Rast HDP na Slovensku.....	26
Graf 2.2 Vývoj miery nezamestnanosti na Slovensku	26
Graf 2.3 Vývoj inflácie SR	27

Zoznam tabuliek

Tabuľka 1 Matica príležitostí.....	49
Tabuľka 2 Hodnotenie váhy príležitostí.....	50
Tabuľka 3 Tri najdôležitejšie prvky z kategórie príležitosti.....	51
Tabuľka 4 Matica ohrození.....	51
Tabuľka 5 Hodnotenie váhy ohrození.....	52
Tabuľka 6 Hodnotenie váhy silných stránok.....	52
Tabuľka 7 Najdôležitejšie prvky z kategórie silné stránky.....	53
Tabuľka 8 Hodnotenie váhy slabých stránok.....	53
Tabuľka 9 Najdôležitejšie prvky z kategórie slabé stránky.....	54
Tabuľka 10 Matica SWOT.....	54
Tabuľka 11 Vzájomné posúdenie S-O.....	55

Tabuľka 12 Vzájomné posúdenie S-T.....	56
Tabuľka 13 Vzájomné posúdenie W-O.....	56
Tabuľka 14 Vzájomné posúdenie W-T.....	56
Tabuľka 15 Výsledok vzájomného pôsobenia.....	57
Tabuľka 16 Harmonogram zmeny.....	66
Tabuľka 17 Hodnoty výkazov zisku a strát za jednotlivé roky.....	67

Zoznam príloh

Príloha I : Výkazy ziskov a strát za jednotlivé roky	74
--	----

Prílohy

Príloha I : Výkazy ziskov a strát za jednotlivé roky

VÝKAZ ZISKOV A STRÁT



k 3 1 . 1 2 . 2 0 1 3 (v celých eurách)

Číselné údaje sa zarovnávajú vpravo, ostatné údaje sa píše zľava. Nevyplnené riadky sa ponechávajú prázdne.
Údaje sa vyplňajú paličkovým písmom (podľa tohto vzoru), písacím strojom alebo tlačiarňou, a to čiernou alebo tmavomodrou farbou.

Á Ā B Ć Đ Ę F G H Í J K L M N O P Q R Š T Ú V X Ý Ž 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9

Daňové identifikačné číslo 2 0 2 3 0 8 1 7 6 4	Účtovná závierka	Účtovná závierka	Mesiac Rok
IČO 4 5 5 7 7 6 7 6	X riadna	X zostavená	Za obdobie
SK NACE 4 7 . 7 8 . 9	mimoriadna	schválená	od 0 1 2 0 1 3
		(vyznačí sa x)	do 1 2 2 0 1 3
			Bezprostredne predchádzajúce obdobie
			od 0 1 2 0 1 2
			do 1 2 2 0 1 2

Obchodné meno (názov) účtovnej jednotky

RPCORK s . r . o .

Sídlo účtovnej jednotky

Ulica
KOMENSKÉHO
Číslo
4 0 5 / 5 8
PSČ Obec
9 0 9 0 1 SKALICA
Číslo telefónu
0 /
Číslo faxu
0 /
E-mailová adresa

Zostavený dňa: 3 1 . 0 3 . 2 0 1 4	Podpisový záznam osoby zodpovednej za vedenie účtovníctva:	Podpisový záznam osoby zodpovednej za zostavenie účtovnej závierky:	Podpisový záznam člena štatutárneho orgánu účtovnej jednotky alebo fyzickej osoby, ktorá je účtovnou jednotkou:
Schválený dňa: . . 2 0			

Záznamy daňového úradu

Miesto pre evidenčné číslo

Odtlačok prezentačnej pečiatky daňového úradu



Ozna- čenie a	Text b	Číslo riadku c	Skutočnosť	
			bežné účtovné obdobie 1	bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie 2
I.	Tržby z predaja tovaru (604, 607)	01	2 1 3 3 4 7	1 7 6 1 3 0
A.	Náklady vynaložené na obstaranie predaného tovaru (504, 505A, 507)	02	1 5 8 8 6 9	1 6 1 0 0 3
+	Obchodná marža r. 01 - r. 02	03	5 4 4 7 8	1 5 1 2 7
II.	Výroba r. 05 + r. 06 + r. 07	04	1 5 8	6 8 9 8 8
II.1.	Tržby z predaja vlastných výrobkov a služieb (601, 602, 606)	05	1 5 8	6 8 9 8 8
2.	Zmeny stavu vnútroorganizačných zásob (+/- účtová skupina 61)	06		
3.	Aktivácia (účtová skupina 62)	07		
B.	Výrobná spotreba r. 09 + r. 10	08	1 8 4 2 4	5 7 1 9 9
B.1.	Spotreba materiálu, energie a ostatných neskladovateľných dodávok (501, 502, 503, 505A)	09	6 6 1 3	7 1 1 3
2.	Služby (účtová skupina 51)	10	1 1 8 1 1	5 0 0 8 6
+	Pridaná hodnota r. 03 + r. 04 - r. 08	11	3 6 2 1 2	2 6 9 1 6
C.	Osobné náklady súčet (r. 13 až 16)	12	3 0 6 1 4	9 3 9 4
C.1.	Mzdové náklady (521, 522)	13	2 2 7 8 5	7 2 0 2
2.	Odmeny členom orgánov spoločnosti a družstva (523)	14		
3.	Náklady na sociálne poistenie (524, 525, 526)	15	7 8 2 9	2 1 9 2
4.	Sociálne náklady (527, 528)	16		
D.	Dane a poplatky (účtová skupina 53)	17	8 4	2 1 6
E.	Odpisy a opravné položky k dlhodobému nehmotnému majetku a dlhodobému hmotnému majetku (551, 553)	18	1 3 9 0 9	5 3 9 2
III.	Tržby z predaja dlhodobého majetku a materiálu (641, 642)	19		
F.	Zostatková cena predaného dlhodobého majetku a predaného materiálu (541, 542)	20		
G.	Tvorba a zúčtovanie opravných položiek k pohládkam (+/-547)	21		
IV.	Ostatné výnosy z hospodárskej činnosti (644, 645, 646, 648, 655, 657)	22		
H.	Ostatné náklady na hospodársku činnosť (543, 544, 545, 546, 548, 549, 555, 557)	23	6 9	7 5
V.	Prevod výnosov z hospodárskej činnosti (-)(697)	24		
I.	Prevod nákladov na hospodársku činnosť (-)(597)	25		
*	Výsledok hospodárenia z hospodárskej činnosti r.11 - r. 12 - r. 17 - r. 18 + r. 19 - r. 20 - r. 21 + r. 22 - r. 23 + (-r. 24) - (-r.25)	26	- 8 4 6 4	1 1 8 3 9
VI.	Tržby z predaja cenných papierov a podielov (661)	27		



Ozna- čenie a	Text b	Číslo riadku c	Skutočnosť	
			bežné účtovné obdobie 1	bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie 2
J.	Predané cenné papiere a podiely (561)	28		
VII.	Výnosy z dlhodobého finančného majetku r. 30 + r. 31 + r. 32	29		
VII.1.	Výnosy z cenných papierov a podielov v dcérskej účtovnej jednotke a v spoločnosti s podstatným vplyvom (665A)	30		
2.	Výnosy z ostatných dlhodobých cenných papierov a podielov (665A)	31		
3.	Výnosy z ostatného dlhodobého finančného majetku (665A)	32		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančného majetku (666)	33		
K.	Náklady na krátkodobý finančný majetok (566)	34		
IX.	Výnosy z precenenia cenných papierov a výnosy z derivátových operácií (664, 667)	35		
L.	Náklady na precenenie cenných papierov a náklady na derivátové operácie (564, 567)	36		
M.	Tvorba a zúčtovanie opravných položiek k finančnému majetku +/- 565	37		
X.	Výnosové úroky (662)	38	1	1
N.	Nákladové úroky (562)	39		
XI.	Kurzové zisky (663)	40		
O.	Kurzové straty (563)	41		
XII.	Ostatné výnosy z finančnej činnosti (668)	42		
P.	Ostatné náklady na finančnú činnosť (568, 569)	43	3 7 7	1 4 8
XIII.	Prevod finančných výnosov (-) (698)	44		
R.	Prevod finančných nákladov (-) (598)	45		
*	Výsledok hospodárenia z finančnej činnosti r. 27 - r. 28 + r. 29 + r. 33 - r. 34 + r. 35 - r. 36 - r. 37 + r. 38 - r. 39 + r. 40 - r. 41 + r. 42 - r. 43 + (- r. 44) - (-r.45)	46	- 3 7 6	- 1 4 7
**	Výsledok hospodárenia z bežnej činnosti pred zdanením r. 26 + r. 46	47	- 8 8 4 0	1 1 6 9 2
S.	Daň z príjmov z bežnej činnosti r. 49 + r. 50	48		
S.1.	- splatná (591, 595)	49		
2.	- odložená (+/- 592)	50		
**	Výsledok hospodárenia z bežnej činnosti po zdanení r. 47 - r. 48	51	- 8 8 4 0	1 1 6 9 2
XIV.	Mimoriadne výnosy (účtová skupina 68)	52		
T.	Mimoriadne náklady (účtová skupina 58)	53		
*	Výsledok hospodárenia z mimoriadnej činnosti pred zdanením r. 52 - r. 53	54		



Ozna- čenie a	Text b	Číslo riadku c	Skutočnosť	
			bežné účtovné obdobie 1	bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie 2
U.	Daň z príjmov z mimoriadnej činnosti r. 56 + r. 57	55		
U.1.	- splatná (593)	56		
2.	- odložená (+/- 594)	57		
*	Výsledok hospodárenia z mimoriadnej činnosti po zdanení r. 54 - r. 55	58		
***	Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie pred zdanením (+/-) [r. 47 + r. 54]	59	- 8 8 4 0	1 1 6 9 2
V.	Prevod podielov na výsledku hospodárenia spoločníkom (+/- 596)	60		
***	Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie po zdanení (+/-) [r. 51 + r. 58 - r. 60]	61	- 8 8 4 0	1 1 6 9 2

ÚČTOVNÁ ZÁVIERKA

mikro účtovnej jednotky



zostavená k 3 1 . 1 2 . 2 0 1 4

Číselné údaje sa zarovnávajú vpravo, ostatné údaje sa píše zľava. Nevyplnené riadky sa ponechávajú prázdne.

Údaje sa vyplňajú paličkovým písmom (podľa tohto vzoru), písacím strojom alebo tlačiarňou, a to čiernou alebo tmavomodrou farbou.

Á Ā B Č D É F G H Í J K L M N O P Q R Š T Ú V X Ý Ž 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9

Daňové identifikačné číslo 2 0 2 3 0 8 1 7 6 4 IČO 4 5 5 7 7 6 7 6 SK NACE 4 7 . 7 8 . 9	Účtovná závierka X riadna mimoriadna priebežná (vyznačí sa x)	Mesiac Rok od 0 1 2 0 1 4 Za obdobie do 1 2 2 0 1 4 Bezprostredne predchádzajúce obdobie od 0 1 2 0 1 3 do 1 2 2 0 1 3
---	---	--

Priložené súčasti účtovnej závierky

☒ Súvaha (Úč MÚJ 1-01)
(v celých eurách)☒ Výkaz ziskov a strát (Úč MÚJ 2-01)
(v celých eurách)☒ Poznámky (Úč MÚJ 3-01)
(v celých eurách alebo eurocentoch)

Obchodné meno (názov) účtovnej jednotky

R P C O R K s . r . o .

Sídlo účtovnej jednotky

Ulica

K O M E N S K É H O

Číslo

4 0 5 / 5 8

PSČ

Obec

9 0 9 0 1 S K A L I C A

Označenie obchodného registra a číslo zápisu obchodnej spoločnosti

Telefónne číslo

Faxové číslo

E-mailová adresa

Zostavená dňa:

3 1 . 0 3 . 2 0 1 5

Schválená dňa:

. . 2 0

Podpisový záznam štatutárneho orgánu účtovnej jednotky
alebo člena štatutárneho orgánu účtovnej jednotky alebo
podpisový záznam fyzickej osoby, ktorá je účtovnou jednotkou:

Záznamy daňového úradu

Miesto pre evidenčné číslo

Odtlačok prezentačnej pečiatky daňového úradu



Označenie a	STRANA AKTÍV b	Číslo riadku c	Bežné účtovné obdobie Netto 1	Bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie Netto 2
	SPOLU MAJETOK r. 02 + r. 14	01	1 9 8 7 5 9	1 8 8 7 2 3
A.	Neobežný majetok r. 03 + r. 04 + r. 09	02	4 1 3 9	1 7 2 6 6
A.I.	Dlhodobý nehmotný majetok (012, 013, 014, 015, 019, 01X, 041, 051) - /072, 073, 074, 075, 079, 07X, 091, 093, 095A/	03		
A.II.	Dlhodobý hmotný majetok súčet (r. 05 až r. 08)	04	4 1 3 9	1 7 2 6 6
A.II.1.	Pozemky a stavby (021, 031, 042A, 052A) - /081, 092A, 094A, 095A/	05		
2.	Samostatné hnuteľné veci a súbory hnuteľných vecí (022, 02X, 042A, 052A) - /082, 08XA, 092A, 094A, 095A/	06	4 1 3 9	1 7 2 6 6
3.	Ostatný dlhodobý hmotný majetok (025, 026, 029, 02X, 032, 042A, 052A) - /085, 086, 089, 08XA, 092A, 094A, 095A/	07		
4.	Opravná položka k nadobudnutému majetku (+/- 097) - +/- 098/	08		
A.III.	Dlhodobý finančný majetok súčet (r. 10 až r. 13)	09		
A.III.1.	Podielové cenné papiere (061, 062, 063, 043A, 053A) - /095A, 096A/	10		
2.	Ostatný dlhodobý finančný majetok (065A, 066A, 067A, 069, 06XA, 043A, 053A) - /095A, 096A/	11		
3.	Účty v bankách s dobou viazanosti dlhšou ako jeden rok (22XA)	12		
4.	Ostatný dlhodobý finančný majetok so zostatkovou dobou splatnosti najviac jeden rok (065A, 066A, 067A, 06XA) - /096A/	13		
B.	Obežný majetok r. 15 + r. 16 + r. 17 + r. 21	14	1 9 4 6 2 0	1 7 1 4 5 7
B.I.	Zásoby (112, 119, 11X, 121, 122, 123, 124, 12X, 132, 133, 13X, 139, 314A) - /191, 192, 193, 194, 195, 196, 19X, 391A/	15	7 0 0 0 0	1 1 5 0 0 0
B.II.	Dlhodobé pohľadávky (311A, 312A, 313A, 314A, 315A, 316A, 31XA, 335A, 336A, 33XA, 354A, 355A, 358A, 35XA, 371A, 374A, 375A, 378A, 381A, 382A, 385A) - 391A	16		
B.III.	Krátkodobé pohľadávky súčet (r. 18 až r. 20)	17	3 1 4 7 6	4 4 0 0 4
B.III.1.	Pohľadávky z obchodného styku (311A, 312A, 313A, 314A, 315A, 316A, 31XA) - /391A/	18	3 0 9 4 5	4 2 8 5 5
2.	Sociálne poistenie, daňové pohľadávky a dotácie (336A, 341A, 342A, 343A, 345A, 346A, 347A, 34XA) - /391A/	19		7 0 7
3.	Ostatné pohľadávky (335A, 336A, 33XA, 354A, 355A, 358A, 35XA, 371A, 374A, 375A, 378A, 381A, 382A, 385A, 398A) - /391A/	20	5 3 1	4 4 2
B.IV.	Finančný majetok r. 22 + r. 23	21	9 3 1 4 4	1 2 4 5 3
B.IV.1.	Peniaze a účty v bankách (211, 213, 21X, 221A, 22XA, +/- 261)	22	9 3 1 4 4	1 2 4 5 3
2.	Ostatné finančné účty (251, 252, 253, 256, 257, 25X, 259, 314A) - /291, 29X/	23		



Ozna- čenie a	STRANA PASÍV b	Číslo riadku c	Bežné účtovné obdobie 3	Bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie 4
	SPOLU VLASTNÉ IMANIE A ZÁVÄZKY r. 25 + r. 34	24	1 9 8 7 5 9	1 8 8 7 2 3
A.	Vlastné imanie r. 26 + r. 29 + r. 30 + r. 31 + r. 32 + r. 33	25	1 1 0 9 1	- 1 0 7 8 3
A.I.	Základné imanie r. 27 + r. 28	26	5 0 0 0	5 0 0 0
A.I.1.	Základné imanie a zmeny základného imania (411, +/- 419) alebo (+/- 491)	27	5 0 0 0	5 0 0 0
2.	Pohľadávky za upísané vlastné imanie (-/353)	28		
A.II.	Kapitálové fondy (412, 413, 417, 418)	29		
A.III.	Fondy zo zisku (421, 422, 423, 427, 42X)	30		
A.IV.	Oceňovacie rozdiely (+/- 415, 416)	31		
A.V.	Nerozdelený zisk alebo neuhradená strata minulých rokov (428, /-429)	32	- 1 5 7 8 3	- 6 9 4 3
A.VI.	Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie po zdanení (+/-) r. 01 - (r. 26 + r. 29 + r. 30 + r. 31 + r. 32 + r. 34)	33	2 1 8 7 4	- 8 8 4 0
B.	Záväzky r. 35 + r. 36 + r. 37 + r. 38 + r. 43 + r. 44 + r. 45	34	1 8 7 6 6 8	1 9 9 5 0 6
B.I.	Dlhodobé záväzky okrem rezerv a úverov (316A, 321A, 32XA, 372A, 471A, 472A, 473A, 474A, 475A, 476A, 478A, 479A, 47XA, /-255A, 383A, 384A)	35	3 6 9	1 8 3
B.II.	Dlhodobé rezervy (451A, 459A, 45XA)	36		
B.III.	Dlhodobé bankové úvery (461A, 46XA)	37		
B.IV.	Krátkodobé záväzky okrem rezerv, úverov a výpomocí súčet (r. 39 až r. 42)	38	1 8 7 2 9 9	1 9 9 3 2 3
B.IV.1.	Krátkodobé záväzky z obchodného styku (316A, 321A, 32XA, 322, 324, 325, 326, 32X, 475A, 476A, 478A, 479A, 47XA)	39	1 6 2 9 3 0	1 8 1 9 9 6
2.	Záväzky voči zamestnancom a zo sociálneho poistenia (331, 333, 336A, 33X, 479A)	40	1 7 0 2	1 9 7 0
3.	Daňové záväzky a dotácie (341A, 342A, 343A, 345A, 346A, 347A, 34XA)	41	9 3 4 8	2 0 3 8
4.	Ostatné krátkodobé záväzky (364, 365, 366, 367, 368A, 36X, 372A, 379, 383A, 384A, 398A, 471A, 472A, 474A, 478A, 479A, 47XA)	42	1 3 3 1 9	1 3 3 1 9
B.V.	Krátkodobé rezervy (323, 32XA, 451A, 459A, 45XA)	43		
B.VI.	Bežné bankové úvery (221A, 231, 232, 23X, 461A, 46XA)	44		
B.VII.	Krátkodobé finančné výpomoci (241, 249, 24X, 473A, /-255A)	45		



Ozna- čenie a	Text b	Číslo riadku c	Bežné účtovné obdobie	Bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie
			1	2
*	Výnosy z hospodárskej činnosti spolu súčet (r. 02 až r. 07)	01	5 2 8 8 3 1	2 1 3 5 0 5
I.	Tržby z predaja tovaru (604, 607)	02	5 2 8 8 3 1	2 1 3 3 4 7
II.	Tržby z predaja vlastných výrobkov a služieb (601, 602, 606)	03		1 5 8
III.	Zmena stavu vnútroorganizačných zásob (+/-) (účtová skupina 61)	04		
IV.	Aktivácia (účtová skupina 62)	05		
V.	Tržby z predaja dlhodobého nehmotného majetku, dlhodobého hmotného majetku a materiálu (641, 642)	06		
VI.	Ostatné výnosy z hospodárskej činnosti (644, 645, 646, 648, 655, 657)	07		
*	Náklady na hospodársku činnosť spolu súčet (r. 09 až r. 17)	08	5 0 0 2 3 3	2 2 1 9 6 9
A.	Náklady vynaložené na obstaranie predaného tovaru (504, (+/-) 505A, 507)	09	4 1 8 6 7 8	1 5 8 8 6 9
B.	Spotreba materiálu, energie a ostatných neskladovateľných dodávok (501, 502, 503, (+/-) 505A)	10	7 1 6 7	6 6 1 3
C.	Služby (účtová skupina 51)	11	1 8 8 2 8	1 1 8 1 1
D.	Osobné náklady (účtová skupina 52)	12	4 2 1 2 3	3 0 6 1 4
E.	Dane a poplatky (účtová skupina 53)	13	1 7 0	8 4
F.	Odpisy a opravné položky k dlhodobému nehmotnému majetku a dlhodobému hmotnému majetku (551, (+/-) 553)	14	1 3 1 2 7	1 3 9 0 9
G.	Zostatková cena predaného dlhodobého majetku a predaného materiálu (541, 542)	15		
H.	Opravné položky k pohládkam (+/- 547)	16		
I.	Ostatné náklady na hospodársku činnosť (543, 544, 545, 546, 548, 549, 555, 557)	17	1 4 0	6 9
**	Výsledok hospodárenia z hospodárskej činnosti (+/-) (r. 01 - r. 08)	18	2 8 5 9 8	- 8 4 6 4
*	Pridaná hodnota (r. 02 - r. 09) + (r. 03 + r. 04 + r. 05) - (r. 10 + r. 11)	19	8 4 1 5 8	3 6 2 1 2
*	Výnosy z finančnej činnosti spolu súčet (r. 21 až r. 26)	20	1	1
VII.	Tržby z predaja cenných papierov a podielov (661)	21		
VIII.	Výnosy z dlhodobého finančného majetku (665)	22		
IX.	Výnosy z krátkodobého finančného majetku (666)	23		
X.	Výnosové úroky (662)	24	1	1
XI.	Kurzové zisky (663)	25		
XII.	Ostatné výnosy z finančnej činnosti (668)	26		



Ozna- čenie a	Text b	Číslo riadku c	Bežné účtovné obdobie 1	Bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie 2
*	Náklady na finančnú činnosť spolu súčet (r. 28 až r. 33)	27	4 1 4	3 7 7
J.	Predané cenné papiere a podiely (561)	28		
K.	Náklady na krátkodobý finančný majetok (566)	29		
L.	Opravné položky k finančnému majetku (+/-) (565)	30		
M.	Nákladové úroky (562)	31		
N.	Kurzové straty (563)	32		
O.	Ostatné náklady na finančnú činnosť (568, 569)	33	4 1 4	3 7 7
**	Výsledok hospodárenia z finančnej činnosti (+/-) (r. 20 - r. 27)	34	- 4 1 3	- 3 7 6
**	Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie pred zdanením (+/-) (r. 18 + r. 34)	35	2 8 1 8 5	- 8 8 4 0
P.	Daň z príjmov (591, 595)	36	6 3 1 1	
Q.	Prevod podielov na výsledku hospodárenia spoločníkom (+/-) (596)	37		
***	Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie po zdanení (+/-) (r. 35 - r. 36 - r. 37)	38	2 1 8 7 4	- 8 8 4 0